

Anniina Korteniemi

# Asiakaslähtöistä markkinointia

Ostajapersoonat inbound-markkinoinnin tukena

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi YAMK

Mediatuottamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

4.11.2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Anniina Korteniemi Asiakaslähtöistä markkinointia Ostajapersoonat inbound-markkinoinnin tukena 60 sivua + 1 liitettä 4.11.2016
Tutkinto	Medianomi YAMK
Koulutusohjelma	Mediatuottamisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Mika Säteri
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä inbound-markkinointiin sekä ostajapersooniin ja niiden määrittelyyn osana inbound-markkinointia ja markkinoinnin automaatiota. Teoriaosuus käsittelee markkinoinnin muutosta asiakaslähtöiseksi ja tarkastelee siihen vaikuttavia tekijöitä. Työssä selvitetään, mitä asiakaslähtöisyys on inbound-markkinoinnin näkökulmasta, millainen ostoprosessi on nykypäivänä tavallinen ja mihin se on kehitty-mässä.</p> <p>Kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda tapaustutkimusta hyödyntäen ostajapersoonat osaksi Martelan inbound-markkinointia. Työn tutkimuksellinen osuus on tapaustutkimus, jossa pääsääntöinen tiedonkeruumenetelmä on haastattelututkimus, joka toteutettiin puoli-strukturoituna. Tutkimuksellisen osuuden tarkoituksena on tuottaa tietoa ostajapersoonien luontia varten. Ostajapersoonatutkimus on tärkeä vaihe inbound-markkinointiin siirtymises-sä, sillä ostajapersoonat ovat inbound-markkinoinnin kulmakivi.</p> <p>Markkinoijat ovat käyttäneet perinteisesti eri outbound-markkinoinnin keinoja, kuten TV-, radio- ja printtimainontaa, puhelinmyyntiä, suoramarkkinointia sekä messuja herättämään kiinnostusta asiakkaissa. Asiakkaat käyttävät nykypäivänä useita eri kanavia ostoproses-sin varrella. Asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen keskittyvä sisältö on inbound-markkinoinnin perusta. Blogien, oppaiden ja muun laadukkaan asiantuntijas sisällön avulla pystytään houkuttelemaan tuotteista ja palveluista kiinnostuneet asiakkaat yrityksen vali-koiman pariin.</p> <p>Työn avulla saatiin selville eri ostajapersoonien tavoitteita, haasteita ja ongelmia, joihin voidaan nyt esittää ratkaisua ostajapersoonakorteissa. Tutkimuksen avulla tiedetään, millaisten asioiden äärellä prospektit ja asiakkaat kääntyvät hakukoneen puoleen ja mistä muualta he hankkivat tietoa. Tutkimus auttaa myös entistä henkilökohtaisemman ja puhuttelevamman sisällöntuotannon suunnittelussa ja toteutuksessa, kun tiedetään päättäjäröhmien mieltymyksistä ja tarpeista. Nyt luodut ostajapersoonakuvaukset tulevat organisaation päivittäiseen käyttöön. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy myös inbound-markkinoinnin prosessikuvaus Martelalle.</p>	
Avainsanat	inbound-markkinointi, sisältömarkkinointi, ostajapersoonat, markkinoinnin automaatio, asiakaskokemus

Author(s) Title Number of Pages Date	Anniina Korteniemi Customer-centric Marketing Buyer personas supporting Inbound Marketing 60 pages + 1 appendices 4 November 2016
Degree	Master of Arts
Degree Programme	Media Production and Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Mika Säteri, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to examine inbound marketing, as well as buyer personas and their definition as part of inbound marketing and marketing automation. The theoretical part deals with marketing and customer-centric changes in the factors that are affecting it. This study will examine what customer-centricity is from the inbound marketing point of view, what the buying process is nowadays (the standard) and where it is going. The purpose of this development project is to create a case study utilizing the buyer personas as part of Martela's inbound marketing. The case study research is part of the thesis and the data collection method is interview, which was conducted as half structured. The purpose of the research is to provide information for the creation of the buyer personas. The buyer persona research is an important step in the transition to inbound marketing as a buyer personas are the cornerstone of inbound marketing.</p> <p>Marketers have traditionally used different outbound marketing ways to attract customers such as TV, radio and print advertising, direct marketing, fairs and exhibitions. Customers today use a variety of channels along the purchase process. The base of inbound marketing is to solve customers' problems. With blogs, guides and other high-quality content produced by professionals, marketers are able to lure those customers that are interested in the company's product and service selection.</p> <p>The study brought up different buyer-persona objectives, challenges and problems, which can now suggest a solution in the buyer persona cards. With this study, we are able to estimate what kind of things make a prospect and make the customer want to utilize a search engine and from where else they acquire knowledge. The study will also help to create and to plan more personalized and more appealing content as the decision-maker groups' preferences and needs are now known. Now established buyer persona descriptions will be in the daily use of the company. As an end result, an inbound marketing process description for Martela is formed.</p>	
Keywords	inbound marketing, content marketing, buyer persona, marketing automation, customer experience

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohti asiakaslähtöistä markkinointia	3
2.1	Digitaalinen vallankumous muutti ostamisen ja markkinoinnin	3
2.2	Asiakaslähtöisyys edellä	5
2.3	Ostoprosessin kuvaus	7
2.3.1	Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät	8
2.3.2	Asiakaspolku on täynnä kohtaamispisteitä	13
2.3.3	Big data markkinoinnin ja myynnin tukena	15
2.3.4	Prospektien ja asiakkaiden segmentoinnista profilointiin ja personointiin	15
2.4	Outboundista inboundiin	17
2.5	Ostajapersoonat	24
3	Martela kehittyi ja muuttuu	27
4	Tapaustutkimus ostajapersoonista	29
4.1	Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta	29
4.2	Haastatteluiden analyysi ja tulokset	33
4.2.1	Talousjohtaja X katsoo muutakin kuin numeroita	34
4.2.2	Henkilöstöjohtaja X tukee johtamista ja strategian toteutumista	36
4.2.3	Toimitusjohtaja X on ihmisten johtaja	37
4.2.4	Markkinointijohtaja X:n työ ja vastuu monipuolisia	39
4.2.5	Sisustusarkkitehti X:lle mielikuva ja nopeus on valttia	43
4.2.6	Yritysmuuton ostaja X kaipaa asiantuntevaa apua	47
4.2.7	Teemoittelu ja kvantifiointi	49
4.3	Ostajapersoonien julkaisu ja käyttöönotto	51
5	Yhteenveto ja pohdinta	52
	Lähteet	57
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset, ostajapersoonahaastattelu	

## Käsitteet

**Inbound-markkinointi** = potentiaalisten asiakkaiden huomion herättämistä kiinnostavien asiasisältöjen avulla yrityksen tuotteiden ja palveluiden pariin. Oleellista suostumus vastaanottaa markkinointiviestejä.

**Outbound-markkinointi** = perinteistä mainontaa ja kampanjointia, jossa asiakas ei pääse valitsemaan, ottaako vastaan mainontaa. Tuotekeskeistä ja tähtää nopeisiin tuloksiin.

**Sisältömarkkinointi** = internetin ja sosiaalisen median myötä syntynyt markkinointitekniikka, jossa kohderyhmälle tuotetaan hyödyllistä, jatkuvaa ja johdonmukaista markkinointiviestintää ja muuta sisältöä niissä kanavissa, jossa kohderyhmä on. Sisältömarkkinointi johdetaan sisältöstrategiasta.

**Markkinoinnin automaatio** = voimakkaasti nouseva markkinoinnin suuntaus, jossa tavoitellaan lisää tehokkuutta automatisoiduilla, personoiduilla ja ennalta määritellyillä toimenpiteillä. Yhdistyy kontaktien ja liidien hallinta ja seuranta sekä analytiikka. Järjestelmä, joka mahdollistaa useiden kanavien, keinojen ja medioiden käytön yhden järjestelmän kautta.

**Ostajapersoonat** = arkkityyppejä tyypillisimmistä asiakkaista.

**Account Based Marketing (ABM)** = valikoidulle asiakkaille räätälöityä markkinointistrategiaa, joka on kohdennettu ja personoitu. ABM tehostaa markkinointia, kun esimerkiksi mainostetaan suoraan vain niille yrityksille, joille halutaan myydä.

**Liidi** = potentiaalinen yhteydenotto ennen asiakkuutta, myyntijohtolanka.

**Kohtaamispaikka** = piste jossa asiakas kohtaa yrityksen ja sen markkinointiviestintää. Niitä voivat olla esimerkiksi sosiaalinen media, verkkosivut, blogi, ulkomainos, esitteet, presentaatiot, työntekijöiden vaatetus, sanomalehtimainos, sähköposti, tuotepakkaus, autoteippaukset.

**Prospekti & suspekti** = potentiaalinen asiakas, josta yrityksellä on jo jotain tietoa (yhteystiedot tms.) Suspekti sen sijaan on tunnistamaton potentiaali. Molemmat ovat potentiaalisia asiakkaita.

**Konvertointi ja konversio** = jonkin muuttaminen asiakkaiksi, liideiksi, myynniksi. Usein puhutaan myös konversioprosentista verkkosivuilla (esimerkiksi kuinka moni ottaa yhteyttä tai tilaa).

**Big data** = yleisnimitys valtaville datamassoille, joita syntyy nykyään digitaalisesti kaikkialla: keräämistä, säilyttämistä, jakamista ja analysointia tilastotieteen ja teknologian avulla. Määritelmä vaihtelee käyttötarkoituksen mukaan.

**Triggeri** = houkutus/tapahtuma, joka toteutuessaan antaa signaalin uudelle toiminnolle.

**WOM** = Word-of-mouth, suusta suuhun suosittelu

**ZMOT** = termi Zero moment of truth viittaa ostoprosessin hetkeen, jossa asiakas tutkii tuotetta tai palvelua usein ennen kuin myyjä tietää asiakkaan olemassa olost.

**CTA** = Click-to-action eli usein sivustolla oleva houkutin, joka kehottaa toimimaan, kuten Lataa opas tai Jätä yhteystietosi, usein yhteystietolomake.

**Funneli** = markkinointifunneli koostuu monista vaiheista tietoisuudesta suositteluun. Se on prosessi, jossa prospektista halutaan konvertoida asiakas.

## 1 Johdanto

Markkinointi muuttuu kovaa vauhtia digitalisaation muuttaessa edelleen ostamista, myyntiä ja markkinointia. Niin hullulta kuin se tuntuukin, ei asiakas ole aina ollut se, kenellä valta on. Asiakkaiden on nykyään helppo vertailla yrityksiä ja niiden tarjontaa myös globaalilla tasolla digitalisaation ansiosta, ja myös ostaminen on muuttunut vaivattomaksi. Voittajia tulevat olemaan ne yritykset, jotka palvelevat asiakasta asiakaslähtöisesti ja tarjoavat parhaan asiakaskokemuksen asiakkuuden elinkaaren aikana. Tässä muutoksessa, jossa ostajalla on valta, on yrityksillä pakottava tarve tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Puhutaankin arvomyynnistä ja arvon markkinoimisesta.

Digitaalisuuden tuomat muutokset markkinointiin eivät ole vielä päättyneet. Uudet innovaatiot teknologioissa ja asiakkaiden korkeat odotukset vauhdittavat brändejä luomaan aivan uudenlaisia kokonaisvaltaisia brändikokemuksia ja vuorovaikutusta. (Weber & Henderson, 2014, 4–5.) Yksi osa muutosta on markkinoinnin tehostaminen ja kohdentaminen, sillä asiakkaan ostopolulle täytyy päästä mukaan markkinoinnin keinoin jo ennen kuin ostaja on valmis tekemään ostopäätöksen.

Asiakkaat käyttävät nykypäivänä useita eri kanavia erikseen, yhdessä ja ristiin. Jotta brändit voivat vastata asiakkaiden tarpeisiin, tulee niiden olla läsnä kaikkialla, missä asiakkaat mieluiten ovat, ja tarjota näin saumatonta brändikokemusta. Analytiikka, big data, markkinoinnin automaatio, uudet teknologiat ja kehittyneet organisaatiot mahdollistavat brändeille kyvyn tarjota asiayhteyteen sopivan personoidun kokemuksen asiakkaalle. Uudet markkinoinnin automaatiojärjestelmät edistävät informaation kulkua ja yhteistyötä yli organisaatorajojen ja kysyntään perustuvan ekosysteemin, jotta voisimme tehokkaammin palvella asiakkaitamme. (Weber & Henderson 2014, 5.)

Markkinoijat ovat käyttäneet perinteisesti eri outbound-markkinoinnin keinoja, kuten puhelinmyyntiä, suoramarkkinointia, TV-, radio- ja printtimainontaa sekä messuja herättämään kiinnostusta asiakkaissa. Tämä perinteinen markkinoinnin tapa on kuitenkin tullut tehottomaksi. Jotta myyjäorganisaatio tavoittaisi ostajan hälystä ja saisi yhteyden, täytyy koko prosessi miettiä uudelleen. Ostajan tulisi löytää yritys inbound-markkinoinnin keinoin kanavista ja paikoista, joissa hän itse vierailee. Pääsääntöisesti ostoprosessi ja tiedonkeruu alkaa hakukoneiden, kuten Googlen kautta. (Halligan & Shah 2010, 3–6.) Yritysten myyntiprosessit uudistuvat ostoprosesseja ja

ostokäyttäytymistä hitaammin, sillä muutos vaatii yritysten toimintatapojen kokonaisvaltaista muutosta. Osto- ja myyntiprosessien välistä eroa voi kaventaa digitaalisuuden ja automaation avulla, kun unohdetaan siilot eri organisaatioiden välillä. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 40.)

Tämän opinnäytetyöni tarkoituksena on perehtyä inbound-markkinointiin sekä ostajapersooniin ja niiden määrittelyyn osana markkinoinnin automaatiota. Opinnäytetyöni on kehittämistehtävä, jonka teen Martelalle, jossa työskentelen markkinointipäällikkönä vastaten Suomen markkinoinnista. Työni tutkimuksellinen osuus on tapaustutkimus, jossa pääsääntöinen tiedonkeruumenetelmä on haastattelututkimus. Tutkimuksellisen osuuden tarkoituksena on tuottaa tietoa ostajapersoonien luontia varten ja lopulta luoda ostajapersoonat markkinoinnin ja myynnin käyttöön. Kehittämistehtävän tavoitteena on luoda ostajapersoonat ja kuvata inbound-markkinointiprosessi työnantajani näkökulmasta. Ostajapersoonaa voidaan luoda monella tapaa, mutta käytän työssäni olemassa olevaa tietoa sekä tietoa nykyasiakkaista ja haastattelututkimusta. Jotta inbound-markkinointimalliin panostaminen onnistuu, täytyy yrityksen kyetä tuottamaan ostajaa kiinnostavaa ja ostajalle hyödyllistä sisältöä.

Tarve työhön lähti liikkeelle yrityksen päätöksestä siirtyä hyödyntämään markkinoinnin automaatiojärjestelmää osana inbound-markkinointia. Innostuin aiheesta jo syksyllä 2015, mutta lopullinen päätös aiheesta syntyi helmi-maaliskuussa 2016, jolloin oli jo selvää, että uusi järjestelmä otetaan käyttöön jossain vaiheessa. Halusin antaa tähän muutokseen oman panokseni sekä lisätä omaa asiantuntemustani aiheesta.

Olin ollut jo aiemmin luomassa markkinointi- ja viestintätiimin sisältöstrategiaa, jonka pohjalta teemme sisältösuunnitelmaa viikoittain, joten tämä kehittämistehtävä tuntui luonnolliselta jatkolta tälle työlle. Ostajapersoonat vaikuttavat kaiken sisältömmme luomiseen, julkaisuun ja kanavavalintoihin, ja kehittämistyöni kautta syntyi hieno tilaisuus päästä itse tekemään uusia oivalluksia näiden sisältöjen suhteen. Tämä kehittämistehtävä myös mahdollisti media- ja markkinointiosaamisen yhdistämisen, jonka koin itselleni tärkeäksi. Markkinointi ja viestintä ovat erottamaton parivaljakko, ja ne jakavat monta tärkeää vastuuta yrityksen ulkoiseen näkyvyyteen liittyen, joista tärkeimpinä mainittakoon sisällöntuotanto, sosiaalinen media, yrityksen omat mediat, tapahtumat ja brändin hallinta. Media on myös tärkeä osa inbound-markkinointia, joten kehittämistehtävä tuntui luonnolliselta valinnalta opinnäytetyöksi.

## 2 Kohti asiakaslähtöistä markkinointia

### 2.1 Digitaalinen vallankumous muutti ostamisen ja markkinoinnin

Markkinoinnin perimmäinen syy, tuoda ja pitää asiakkaita, on pysynyt ennallaan. Se, kuinka tämä tehdään, on muuttunut merkittävästi. Asiakkaat ovat nykyään verkostoituneempia, tietoisempia ja äänekkäämpiä kuin koskaan aiemmin (Weber 2014, 1). Markkinoinnin fundamentaalinen tarkoitus on levittää sanaa tuotteista ja palveluista, jotta ihmiset ostaisivat niitä (Halligan & Shah 2010, 3). Digitalisaatio on mahdollistanut ostamisen muuttumisen vaivattomaksi, myös globaalilla tasolla, ja se mahdollistaa asiakkaalle helpon vertailun yritysten ja niiden tarjonnan välillä. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 37.)

Vaikka digitalisaatio mahdollistaa tuotteiden ja palvelujen ostamisen täysin ilman ihmiskontaktia, on useissa ostopoluissa välttämätöntä tavata myyjä myös kasvokkain. Valtaosa myyjäorganisaatioiden ja ostajien välisistä kohtaamisista tapahtuu digitaalisesti, mutta tällä hetkellä vain yksi prosentti kokonaisyhteistyöstä tehdään täysin verkon kautta ilman kasvokkain tapahtuvaa kontaktia. Tulevaisuudessa on kuitenkin toisin. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 37–38.)

Ostajien ennakkoon tekemä selvitystyö ja vertailu lyhentää parhaimmillaan ostoprosesseja. Ilman nykyaikaisia työvälineitä myyjä kuitenkin aloittaa ostajan kanssa myyntiprosessin alusta, mikä voi jopa ärsyttää tietoista ostajaa. Myyjän tulisiikin perusoletuksena ajatella, että ostaja tuntee tuotteet, ja tarjota ostajalle inspiroivia lisätietoja ja arvoa ostopäätöksen aikaansaamiseksi ja vahvistamiseksi. Teknologian kehitys mahdollistaa myyntiprosessien lyhenemisen, sillä potentiaalisista ostajista saadaan paljon ennakkotietoa, jonka pohjalta myynti voi valmistautua huolellisesti. Ennakkotiedot poistavat turhat myyntivaiheet, ja se luo laadukkaamman kuvan myyntitoiminnasta sekä yrityksestä. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 38.)

Yritysten myyntiprosessit uudistuvat ostoprosesseja ja ostokäyttäytymistä hitaammin, sillä muutos vaatii yritysten toimintatapojen kokonaisvaltaista muutosta. Ostojen ja myyntiprosessien välistä eroa voi kaventaa digitaalisuuden ja automaation avulla, kun unohdetaan siilot eri organisaatioiden välillä. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 40.)

Digitaalisuuden tuomat muutokset markkinointiin eivät ole vielä päättyneet. Uudet innovaatiot teknologioissa ja asiakkaiden korkeat odotukset vauhdittavat brändejä



luomaan aivan uudenlaisia kokonaisvaltaisia brändikokemuksia ja vuorovaikutusta. Mitä pidemmälle muutoksessa mennään, sen suuremmassa määrin markkinoijista tulee kokemusten arkkitehtejä, jotka ovat läheisessä yhteistyössä erilaisten ohjelmistoinsinöörin ja suunnittelijoiden kanssa. Mobiiliteknologioiden laaja käyttöönotto luo yhä uusia mahdollisuuksia. Ne ominaisuudet, joilla mobiili sitouttaa käyttäjänsä, mahdollistavat uudenlaiset rikkaat kokemukset eri ympäristöissä. Uudet kanavat ja mahdollisuudet lisääntyvät nopealla vauhdilla, ja niitä otetaan käyttöön ennätysnopeasti. Visuaalisuus ja sen merkitys kasvaa kaikissa kanavissa, ja tämä pakottaa brändejä ilmaisemaan itseään uusilla vaihtoehtoisilla tavoilla, visuaalisesti mielenkiintoisesti ja virikkeellisesti. (Weber & Henderson, 2014, 4–5.)

Asiakkaat käyttävät nykypäivänä useita eri kanavia erikseen, yhdessä ja ristiin. Jotta brändit voivat vastata asiakkaiden tarpeisiin, tulee niiden olla läsnä kaikkialla, missä asiakkaat mieluiten ovat, ja tarjota näin saumatonta brändikokemusta. Analytiikka, big data, markkinoinnin automaatio, uudet teknologiat ja kehittyneet organisaatiot mahdollistavat brändeille heidän kyvyn tarjota asiayhteyteen sopivan personoidun kokemuksen asiakkaalle. Uudet markkinoinnin automaatiojärjestelmät edistävät informaation kulkua ja yhteistyötä yli organisaatorajojen ja kysyntään perustuvan ekosysteemin, jotta voisimme tehokkaammin palvella asiakkaitamme. (Weber & Henderson 2014, 5.)

Yritysten täytyy tulla joustavimmiksi ja responsiiviksi vastatakseen markkinoiden nopeisiin muutoksiin ja haastaa vanhat jäykät organisaatiokulttuuri ja prosessit. Ollakseen ketteriä, yritysten tulee omaksua kokeellisemmat ja iteratiivisemmat toimintatavat, joissa opitaan onnistumisista ja epäonnistumisista. Markkinoijiin kohdistuu lopulta valtavat paineet näyttää toteen panostusten arvo. Toisaalta koskaan aiemmin ei ole ollut yhtä helppoa nähdä panostusten vaikutusta, sillä digitaaliset kohtaamiset jättävät jälkeensä dataa ihmisten käyttäytymisestä. Samaan aikaan on haasteellista vetää yhteen asiakkaan matka eri kohtaamispisteissä aina ensimmäisestä kohtaamisesta ostoon ja suositteluun. Markkinoinnin tehokkuutta on mahdollista mitata, mutta se vaatii osaamista sekä investointeja. (Weber & Henderson 2014, 6.)

Vaikka muutos ei aina ole helppoa, siitä kuitenkin hyötyvät lopulta niin brändit kuin ostajat. Digitalisaatio on ohjannut muutosta ja pakottaa organisaatioita asiakaslähtöisiin muutoksiin ja päätöksiin, jotka täyttävät asiakkaiden tarpeet ja halut. (Weber & Henderson 2014, 6.)

## 2.2 Asiakaslähtöisyys edellä

Hyvä esimerkki personoidusta palvelusta on Amazon.com. He hyödyntävät kaikkea saatavaa dataa luodakseen asiakkaalle henkilökohtaisen ostosmatkan, jossa personoidut tervehdykset, suositukset ja koko ostosmatka on tehty monisisältöiseksi videoineen ja arvosteluineen ja jolle on luotu oma sovellus myös mobiililaitteisiin. Asiakkaat voivat proaktiivisesti arvostella tuotteita ja tehdä suosituksia, mikä samalla parantaa sen hakukoneen ennustavuutta. Amazon tarjoaa ilmaiset ja nopeat kuljetukset, ja jos asiakas ei olisikaan valmis tekemään ostopäätöstä, se jättää tuotteet asiakkaan saataville kaikilla laitteilla, jotta ostosmatkaa voi tarvittaessa helposti jatkaa. Kaikki sen toiminta rakentaa luottamusta, ja heidän asiakkaansa tietävät mitä saavat, kun tilaavat Amazonilta. (Weber & Henderson 2014, 7.) Vaikka kyse tässä esimerkissä on kuluttajabusineksestä, samat lait ja säännöt pätevät B2B-markkinointiin, sillä samat kuluttajat tottuvat saamaan tietynlaista ja -tasoista palvelua ja odottavat tätä myös yritysmaailmassa asioidessaan.

Myös B2B-yritykset tekevät harppauksia kohti asiakaslähtöistä mallia. Tämä on erittäin tärkeää, kun tutkimusten mukaan tiedetään, että kaksi kolmasosaa asiakkaista tekee ostopäätöksen ennen kuin edes kontaktoivat myyjää. Yritykset luovat tämän myös itse mahdolliseksi sisältömarkkinoinnin ja markkinoinnin automaation keinoin, kun prospektille tarjotaan mahdollisuus kouluttaa itseään markkinoijan tarjoamilla materiaaleilla jo ennakoon, jolloin ostopäätöksen tekeminen on helpompaa ja nopeampaa. Erilaiset ladattavat oppaat, e-kirjat, webinaarit ja videot toimivat tässä apuna. Kun sisällöt on hakukoneoptimoitu ja sisältöjä mainostetaan ja nostetaan esille sopivissa paikoissa, prospektit löytävät heille suunnatut tärkeät materiaalit. (Weber & Henderson 2014, 8.)

Asiakaskokemukseen vaikuttavat monet eri tekijät, joita on kuvattu tarkemmin alla olevassa kuviossa 1. Jokainen kokemus brändistä vaikuttaa yleiseen käsitykseen asiakaskokemuksesta. Asiakkailla on aina jokin käsitys tai havainto kohtaamisista brändin kanssa ja ne voivat vaihdella paljon ja myös muuttua eri kohtaamispisteissä. Nämä kokemukset ovat brändeille äärimmäisen tärkeitä, sillä ne määrittelevät brändin. Se miten asiakkaat kirjoittavat, twiittaavat, arvostelevat, julkaisevat kuvia ja tekevät suosituksia, muokkaavat brändiä ja mielikuvaa siitä. Nämä viestit ohittavat mittakaavassa perinteisen mainonnan tavoittavuuden, sillä suusanallinen markkinoinnin merkitys on voimakkaampi suositteluvetoisessa maailmassa, jossa nyt elämme. (Weber & Henderson 2014, 18.)



Kuvio 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Weber & Henderson 2014, 18).

Asiakkaan kokemus brändistä on merkittävä yritysten toiminnalle, sillä mainostoimisto Jack Morton Worldwiden (JMW 2013) tutkimuksen mukaan yli 80 prosenttia ihmisistä sanoo harkitsevansa brändiä, joka tarjoaa erottautuvia kokemuksia. Saman tutkimuksen mukaan 25–34-vuotiaat todennäköisimmin harkitsevat, suosittelevat tai maksavat korkeampaa hintaa paremmasta brändikokemuksesta (JMW 2013). Samaa tukee myös strategista konsultointia tekevän McKinsey & Companyn (Dahlstrom & Edelman 2013) tutkimus, joka havaitsi, että asiakaskokemus vaikuttaa kaksi kolmasosaa päätöksessä, kun hinta vain yksi kolmasosaa. JMW:n (2013) tutkimukseen osallistuneista 79 prosenttia sanoi puhuvansa brändin puolesta vain erinomaisen asiakaskokemuksen jälkeen.

Kun suositteluvetoisuus markkinoinnissa edelleen kasvaa, tulee brändien menestyäkseen varmistaa erinomainen asiakaskokemus kaikissa kohtaamispisteissä. Koska nykypäivän asiakkaat uskovat kolmannen osapuolen suositteluihin, myös vaikuttajamarkkinoinnin merkitys kasvaa. Näitä vaikuttajia voivat olla niin toimittajat, eri asiantuntijat ja asiakkaan ekosysteemin jäsenet kuin ystävät ja perheenjäsenet. Vaikuttajien avulla voidaan kasvattaa muun muassa brändin tietoisuutta sekä luoda ja

jakaa sisältöjä. Sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen vaikuttajien keskuudessa on tärkeää, sillä sen avulla hyvät sisällöt lähtevät leviämään orgaanisesti. (Weber & Henderson 2014, 141.)

Kyky luoda ja toimittaa ainutlaatuisia asiakaskokemuksia on markkinoinnin seuraava vaihe, ja se tulee leimaamaan menestyviä yrityksiä. Organisaatiot, jotka kykenevät selvittämään prospektien ja asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja tarjoamaan sen päälle oman oivalluksensa, tulevat kehittämään sellaisen merkityksellisen erottuvuustekijän, joka tuo tulosta. Asiakaslähtöisyys on prospektien ja asiakkaiden auttamista kohti heidän tavoitteitaan tavalla, joka on järkevää myös tarjoavalle yritykselle. Se on tarvelähtöistä ja keskitettyä, jolloin yritys keskittyy palvelemaan asiakkaiden tarpeiden ja halujen mukaisesti, mutta niin että priorisoidaan panostukset niihin asiakkaisiin, joiden tarpeita ja toivomuksia voidaan palvella hyvin ja kannattavasti. Yhteinen arvo syntyy kuvion 2 mukaisesti kun molempien, yrityksen ja asiakkaan, tavoitteet kohtaavat. (Weber & Henderson 2014, 12.)



Kuvio 2. Yhteisen arvon Sweet spot (Weber & Henderson 2014, 12).

### 2.3 Ostoprosessin kuvaus

Ostoprosessi on muuttunut ja lyhentynyt. Ostajilla on käytössä valtava määrä tietoa eri lähteistä. Kaikesta löytyy tietoa myös kolmansien osapuolten tarjoamana, mikä voi edesauttaa positiivisen tai negatiivisen mielikuvan luonnissa. Jopa 57 prosenttia

ostopäätöksistä tehdään ennen kuin ostaja puhuu kenenkään kanssa. (Silverpop: Digital Media University 2014, Aminofin & Rubanovitschin 2015, 40 mukaan.)

Ostoprosessia lyhentävät myös ostajien ennakkoselvitykset potentiaalisista kumppaneista ja toimittajista jo ennen ensitapaamista, jolloin ostaja tietää tarjoavasta yrityksestä oleelliset tiedot ja heidän tarjoomansa. Ammattiohje ei välttämättä tapaa kasvotusten kuin yhden toimittajan, jonka on ennakkoon karsinut muiden tarjoajien joukosta eri kanavia hyödyntäen. Tästä syystä myyjien on pystyttävä tarjoamaan sama asiakaskokemus, jonka ostaja on ennakkoon kohdannut digitaalisesti. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 41.)

Digitaalisuus antaa uusia mahdollisuuksia päästä asiakkaan ostoprosessiin mukaan ja markkinoinnilla on tässä tärkeä rooli, sillä oikeanlaisella sisällöllä asiakas saadaan houkuteltua tarjoajien pariin ja myynti pääsee prosessiin mukaan vasta paljon myöhemmin. Markkinoinnista on tullut sisällön julkaisijoita ja asiantuntijoita, jotka luovat prospekteille ja asiakkaille hyödyllistä ja puhuttelevaa tietoa, jota he tarvitsevat ja himoitsevat. Jos asiakas kokee tiedon itselleen arvokkaaksi, yritys saatetaan kutsua mukaan ostoprosessiin asiantuntijana ja tiedonantajana. (Weber & Henderson 2014, 2.)

### 2.3.1 Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät

Prospektien ja asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat monet eri asiat. Zimmermanin ja Blythen (2013, 21) mukaan organisaatioiden päätöksiin ja siihen, miten ostajat kokevat myyjät, vaikuttavat aina yrityksen harjoittamat politiikat, prosessit ja organisaatio- ja palkitsemismallit, valta- ja statustekijät sekä viestintämallit ja -järjestelmät. Alla olevassa kuviossa 3. on tarkemmin kuvattu ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Ympäristötekijöiden lisäksi myös organisaatio vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen muodollisesti ja epämuodollisesti. Muodollinen rakenne näyttäytyy esimerkiksi organisaatiokaavioissa ja epämuodollinen esimerkiksi yrityksen henkilöstön käyttäytymisessä. (Zimmerman & Blyth 2013, 22.) Asiakkaan ympäristötekijöiden ja erityisesti organisaatiokulttuurin tunteminen on markkinoijalle eduksi.



Kuvio 3. Ympäristötekijöiden vaikutukset ostokäyttäytymiseen (Zimmerman & Blyth 2013, 20, suomennos tekijän).

Digitalisaation mahdollistamana myyjä voi unohtaa perinteiset myyntipuheensa ja keskittyä tarjoamaan syvempää tietoa ja tietämystä ostajan tueksi, jolloin ostopäätös voidaan saada aikaiseksi jo ensimmäisellä tapaamiskerralla, kun molemmat ovat hyvin valmistautuneet. Vanhan myyntimallin mukaan ensimmäisessä tapaamisessa vasta tutustutaan asiakkaaseen, mutta uudessa myyntimallissa tutustuminen on hoidettu jo ennakkoon digitaalisia kanavia hyödyntäen ja asiakkaan ostoprosessi ja motiivit on selvitetty. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 41–42.) Tähän prosessiin markkinointi voi tuoda apua uusien mallien ja järjestelmien avulla.

Potentiaalisen ostajan tavoittaminen ja vakuuttaminen oikealla hetkellä on yksi myynnin haasteista, sillä ostoprosessi käynnistyy usein ennen myyntiprosessia. Potentiaalisen asiakkaan matka katkeaa heti alussa, jos ostajaa ei kyetä tukemaan jo kartoitusvaiheessa. Kriittisenä tekijänä tässä on markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun saumaton yhteistyö, sillä koko organisaation on otettava vastuu asiakkaan tarpeista ja reagoitava saadun informaation perusteella parhaan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi kaikissa kohtaamispaikoissa. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 42.)

Ostajan päätöksentekoprosessi käynnistyy havaitsemalla ongelma, tarve tai puute, johon olisi löydettävä ratkaisu. Tiedonkeruu erilaisista vaihtoehdoista alkaa tarpeen synnyttyä, ja ostaja voi käyttää selvityksessä apuna useita eri tiedonlähteitä ja kanavia. Ammattiosastajien ja kuluttajien ostoperiaatteissa on pieniä eroja, mutta pääpiirteet ovat samat. Ostaja seuraa kilpailijoiden toimintaa sekä markkinatrendejä, ja sidosryhmillä on vahva vaikuttajarooli. Ennen ostopäätöstä haetaan inspiraatiota, selvitetään tarkemmin tarvetta ja katsotaan referenssejä. Tietoisuutta lisätään ja vertailua tehdään monikanavaisesti, ja harkinnan jälkeen luodaan budjetti, jota seuraa päätös ostoksesta. Kaikkea tätä edeltää luottamuksen rakentaminen ja osallistava myyntityö ostajan vertailuprosessin tukena. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 49–53.)

Perinteisesti markkinoijat ovat olleet taitavia vakuuttamaan prospektit ja asiakkaat yrityksen tuotteiden ja palveluiden oston puolesta. Viime vuosien aikana nämä suostuttelutekniikat ovat tulleet yhä tehottomimmiksi valmistajakeskeisyyden ja tehomyynnin kuollessa sukupuuttoon. Edelleen prospekteilla ja asiakkaila on tarpeita ja toiveita, ja jos he kokevat yrityksen kykenevän tarjoamaan heille jotain tähän ostomatkalle, heidät kutsutaan mukaan näistä lähtökohdista. Toki edelleen he saattavat tarvita yritysten hyödyllisiä ja arvoa tuottavia ohjeita, jotka rohkaisevat toimintaan. Innovaattori ja sosiaalityöntekijä tohtori B. J. Fogg on pioneerinä tutkinut käyttäytymissuunnittelua, jonka avulla voidaan luoda asiakasvuorovaikutusta, joka tehokkaammin saa prospektit ja asiakkaat toimimaan. Jotta käyttäytymisen tavoite täytyy, Foggin tutkimusten mukaan kolmen tekijän on oltava läsnä samanaikaisesti ja riittävässä määrin. Nämä kolme tekijää, motivaatio, kyky ja triggerit, on vedetty yhteen Foggin käyttäytymismallissa (kuvio 4). (Weber & Henderson 2014, 108.)



Kuvio 4. Foggin käyttäytymismalli (Weber & Henderson 2014, 108).

Lähde <http://behaviormodel.org>

Aidosti hyödylliset asiakaskokemukset auttavat asiakkaita saavuttamaan tavoitteensa. Kun prospektit ja asiakkaat uskovat tähän, heillä on syy toimia. Motivaatiotekijöitä on kolmenlaisia, ja kaikilla näillä on kaksi vastakkaista ulottuvuutta tunteisiin (nautinto/kipu), ennakko-odotuksiin (toivo/pelko) ja sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen (hyväksyntä/hyljintä-syrjintä) liittyen. Kun on motivaatiota, tapahtuu toimintaa. Foggin mukaan motivaatio on vaikein käyttäytymismallin kolmesta osasta, ja perinteisesti markkinoijat ovat yrittäneet vaikuttaa erityisesti juuri motivaatioon. Motivaatioon vaikuttaessaan markkinoijan täytyy olla erittäin huolellinen, etteivät ihmiset koe oloaan manipuloiduksi ja ettei hän saa vastakkaista, ei-toivottua reaktiota aikaan. Motivaation sijasta tulisikin keskittyä lisäämään prospektien ja asiakkaiden tietämystä, jotta he voivat toimia. Näin ollen oikea-aikaiset triggerit voivat olla niitä, joihin kannattaa käyttää aikaa ja resurssia. (Weber & Henderson 2014, 108–109.)

Kyvykkyys on motivaation lisäksi tärkeä osa Foggin käyttäytymismallia, sillä usein ihmiset saattavat todella haluta tehdä jotain, mutta heillä ei välttämättä ole siihen tarvittavaa kykyä. Kyvykkyyteen vaikuttavat esimerkiksi työmäärä, aika, raha ja fyysinen ponnistus. Jos käyttäytyminen vaatii jotain näistä eikä henkilöllä ole siihen kykyä, niin motivaatio loppuu. He ehkä jopa haluavat lukea ladattavan oppaan, mutta eivät löydä aikaa täyttää yhteystietolomaketta tai haluavat ostaa uuden auton, mutta heillä ei ole käteistä. Yksi tehokkaimmista tekniikoista vaikuttaa prospektien ja asiakkaiden kykyyn toimia on Foggin kokemuksen mukaan tehdä toimiminen



mahdollisimman helpoksi heille. Kyvykkyyttä voidaan edistää erilaisilla tavoilla, joilla yksinkertaistetaan toimintamallia asiakkaalle merkityksellisellä tavalla, sillä yksinkertaisuus tehostaa toimintaa. Esimerkkinä tästä ovat muun muassa erilaiset sovellukset, jotka mahdollistavat ostosten teon ilman erityistä kirjautumista. Tähän perustuu myös usein mobiilisovellusten menestys, sillä niissä on tehty asiat ihmisille helpommiksi. Yksinkertaistaminen ei toki ole yksinkertaista, sillä se mikä koetaan helpoksi, vaihtelee profiileittain esimerkiksi eri ikäryhmissä. Parantaakseen asiakkaiden kykyä toimia täytyy ymmärtää heidän käsityksensä yksinkertaisuudesta. (Weber & Henderson 2014, 109–110.)

Kuten edellä jo mainittiin, ehkä helpoin tapa vaikuttaa kohderyhmän käyttäytymiseen on tarjota heille hyvin ajoitettuja triggereitä, jotka antavat kehoitteen toimia nyt. Erilaisia triggereitä on paljon, ja ne ovat usein myös kulttuurisidonnaisia, kuten kädenpuristus, joka monissa kulttuureissa kannustaa ihmisiä vastaamaan. Tehokkaita triggereitä voivat olla myös esimerkiksi puhelinsoitto, tapahtuma, pyyntö, tarjous eri kanavissa ja niin edelleen. Tärkeintä on, että teknologia, jolla triggeri tehdään, on kohteelle tuttu ja käyttöympäristö sellainen, jossa hän normaalistikin toimii. LinkedIn ja Facebook ovat erittäin hyviä luomaan toimivia triggereitä, joista voi ottaa mallia. (Weber & Henderson, 2014, 109–110.) Jos motivaatio tehdä jotain on korkea ja ihmisellä on kyky tehdä asia, hän ei välttämättä siltikään toimi, vaan tarvitaan triggeri herättämään toiminta. Ja vaikka motivaatiota ei olisi, mutta asia on helppo tehdä, voidaan ihminen saada toimimaan triggerin avulla. Mitä helpompaa ja yksinkertaisempaa toimiminen on, sen todennäköisimmin ihminen toimii halutulla tavalla.

Tutkimukset osoittavat myös intuitiivisen ajattelun merkityksen. Silloin kun päätöksen tekemiseen on joko liikaa tai liian vähän tietoa tai jos ratkaisu pitää löytää nopeasti, intuitiivinen ajattelu on tutkimuksen mukaan ylivertaista. Tämän hetken tiedon mukaan tietoinen päättely on riippuvaista intuition tekemästä esityöstä. (Raami 2016.)

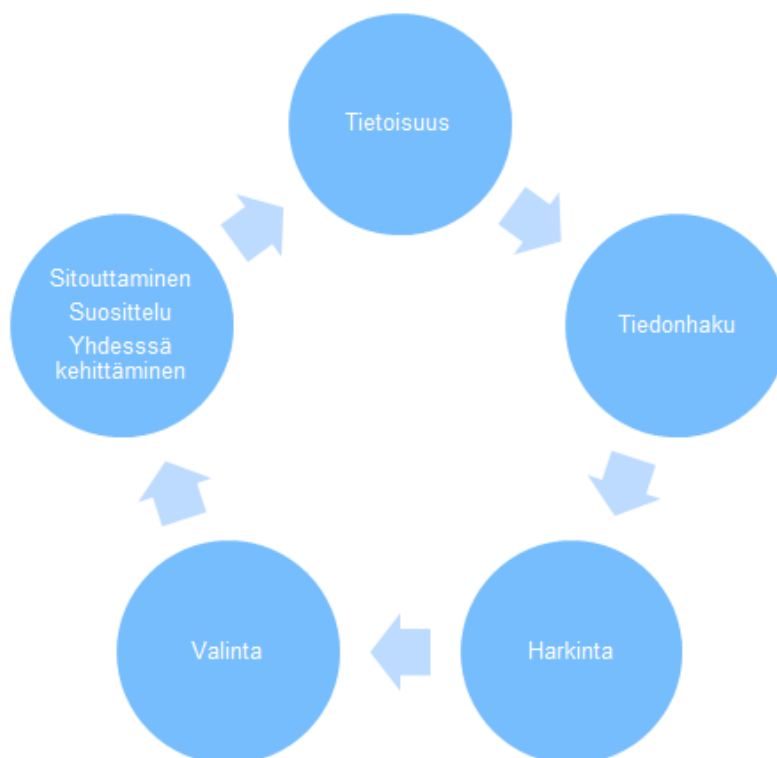
Buyersphere 2015 -tutkimuksessa tutkittiin B2B-ostajien käyttäytymistä ja asenteita. Raportin mukaan ostamisessa eniten käytettyjä informaation lähteitä olivat yrityksen verkkosivut (56 %), hakukoneet (38 %), kollegalta tai ystävältä haettu neuvo (36 %), toimialakohtainen verkosto (32 %) tai verkkoyhteisö (20 %), kollegan suosittelu (20 %) sekä sähköposti (18 %). Joka toinen vuosi tehtävässä tutkimuksessa huomattiin, että suurin muutos verrattuna vuoteen 2013 oli tapahtunut neuvon haussa kollegalta tai ystävältä sen noustua 8 prosenttia. (Buyersphere 2015.) Nämä samat teemat toistuvat myös tämän työn ostajapersoonahaastatteluissa.

### 2.3.2 Asiakaspolku on täynnä kohtaamispisteitä

Asiakaspolusta puhuttaessa tarkoitetaan visuaalista esitystapaa, jossa asiakkaan kaikki kohtaamispisteet yrityksen kanssa listataan asiakkaan näkökulmasta. Siinä huomioidaan sekä kohtaamiset että tavat, millä, miten ja missä kohdataan. Usein kohtaamisia on useita pitkin matkaa ja asiakaspolun tutkiminen auttaakin ymmärtämään asiakkaan taustalla piileviä motiiveja ja avoinna olevia kysymyksiä sekä kohtaamisten laatua tunteen tasolla. Vertailemalla asiakkaiden tavoitteita ja kohtaamispisteitä asiakaspolulla yrityksen tavoitteisiin voidaan nähdä, missä mahdolliset aukot ja ongelmakohdat asiakaspolussa ovat: vastaako esimerkiksi yrityksen tuottama sisältö asiakkaan kysymyksiin, kannustaako polkumme jatkamaan prospektia eteenpäin tai toimivatko triggerit. (Weber & Henderson 2014, 109–115.)

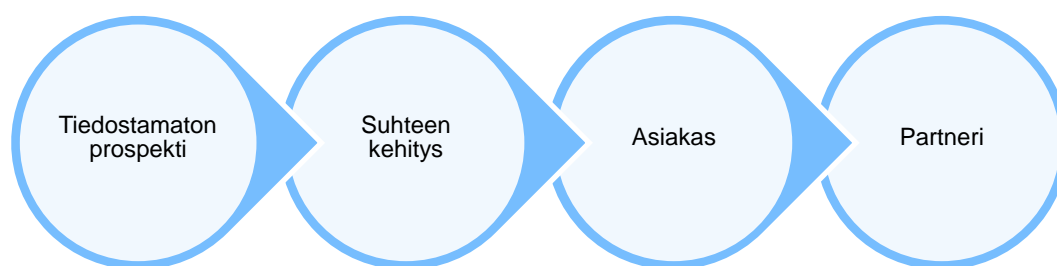
Kriittisten kohtaamispisteiden ja asiakasmatkan kuvaus auttaa positiivisen asiakaskokemuksen ja ostopäätöksen syntymisessä. Kun asiakkaan ostokäyttäytyminen tunnetaan, on helpompi palvella asiakasta halutulla tavalla. Tässä auttavat myös asiakaskohderyhmistä luodut ostajaprofiilit, jotka havainnollistavat ostajan tavoitteita, haasteita ja mieltymyksiä, jotka ohjaavat valintoihin. Ostajaprofiilit auttavat ymmärtämään ostajan arvostuksia, motiiveja ja päätöksentekomalleja. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 42.) Aminofin & Rubanovitschin (2015, 46) mukaan hyvä asiakaskokemus lisää asiakasuskollisuutta, ostouseutta sekä suositteluhalukkuutta.

Sosiaalinen media on luonut liudan uusia potentiaalisia kohtaamispisteitä, joissa prospektit ja asiakkaat voivat törmätä yrityksen sisältöihin. Sen vuorovaikutteinen ja interaktiivinen luonne on muuttanut dialogia monikanavaiseksi. Julkaisemalla elävää sisältöä verkkoon, kuten blogeja, ladattavia oppaita, webinaareja ja videoita, luomme mahdollisuuksia, joilla prospektit kääntyvät puoleemme. Ja kunhan keräämme, analysoimme ja käytämme heidän itsestään meille antamaa tietoa oikein, voimme kohdata heidät henkilökohtaisemmin ja sisällöstä tulee heille yhä parempaa ja hyödyllisempää. (Weber & Henderson 2014, 2.)



Kuvio 5. Tämän päivän asiakaskokemusmatka (Weber & Henderson 2014, 3).

Myös suosittelusta on tullut yhä tärkeämpää, jolloin oston jälkeinen asiakkaiden sitouttaminen on tärkeää. Vertaisarviointien avulla myös joko varmistetaan tulevaisuuden kaupat tai pilataan mahdollisuudet. Oston jälkeisessä vuorovaikutuksessa voidaan kerätä tietoa, vastata asiakasta askarruttaviin kysymyksiin sekä lieventää negatiivisia kokemuksia, joita asiakkaalle on mahdollisesti syntynyt ostoprosessin aikana. On myös tärkeää ymmärtää, että asiakkaat eivät välttämättä suoraan kerro tarpeistaan. Tässä onnistuessaan yritykset voivat saada suosittelijoita ja pitkäaikaisia asiakkaita ja partnereita. (Weber & Henderson 2014, 3.)



Kuvio 6. Asiakassuhteen kehittyminen asiakasmatkan varrella. (Weber & Henderson 2014, 3).

### 2.3.3 Big data markkinoinnin ja myynnin tukena

Näkemyks asiakkaasta ja markkinatilanteesta luo vahvan pohja ainutlaatuisten asiakaskokemusten suunnitteluun. Mitä enemmän tietoa yrityksillä on prospekteista ja asiakkaista, sitä paremmin heidän tarpeitaan voidaan palvella. Dataa kerääntyy kaikkialla missä ihmiset toimivat, ja analytiikan avulla tästä datasta saadaan tietoa päätösten tueksi. Ennen päätöksiä tehtiin enemmän intuitioon ja vaillinaiseen dataan perustuen, mutta nykyään, kun melkein kaikesta jää jälki, puhutaan big datasta ja se hyödyntämisestä. Big dataa syntyy kaikkialta, kuten sähköposteista, verkkokirjoituksista, hauista, asiakaspalvelun rekisteristä ja niin edelleen. Tätä uudenlaista informaatiota kutsutaan big dataksi. Dataa voidaan aivan uudella tavalla yhdistellä eri lähteistä ja siitä voidaan luoda myös synteettistä dataa, joka voi auttaa syvemmän ymmärryksen saamisessa. Informaatioteknologian tutkimiseen ja konsultointiin keskittynyt Gartner ennustaa, että vuoteen 2017 mennessä ylimmät markkinointipäättäjät (CMO) käyttävät teknologioihin enemmän rahaa kuin perinteiset tietohallintojohtajat (CIO). Asian tärkeys ei tietenkään ole teknologioissa vaan paremman ymmärryksen saamisessa ja merkityksellisen asiakaskokemuksen tarjoamisessa datan avulla. (Weber & Henderson 2014, 128–129.)

Big data auttaa ymmärtämään prospektien ja asiakkaiden käyttäytymistä, kun pelkästään yrityksen verkkoliikenteen analysoinnin avulla saadaan tietoa asiakkaiden tarpeista ja kiinnostusten kohteista. Sen avulla tiedetään esimerkiksi ikä- ja sukupuolijakaumasta, jonka perusteella voidaan esimerkiksi nähdä, missä ryhmissä on potentiaalisesti eniten kiinnostuneita yritystä kohtaan. Riippuen toimialasta, ostopäätöksistä jopa 60–90 prosenttia tehdään digitaalisissa kanavissa. Tästä syystä asiakkaiden käyttäytymisen analysointi ja seuranta on tärkeää, jotta yritykset tunnistavat asiakkaiden antaman signaalit ja voivat toimia niiden valossa. Verkkokäyttäytymisen avulla voidaan nähdä, missä vaiheessa ostoprosessia mahdollinen asiakas on, ja näin palvella häntä paremmin. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 44-45.)

### 2.3.4 Prospektien ja asiakkaiden segmentoinnista profilointiin ja personointiin

Segmentoinnin avulla potentiaalinen markkina jaetaan pienempiin ryhmiin niiden yleisten tarpeiden ja motivaatiotekijöiden perusteella. Segmentointi auttaa kohdistamaan resurssit oikealla tavalla. Se auttaa myös oikeanlaisten tuotteiden ja palveluiden luomisessa sekä niiden markkinoinnissa kohderyhmille, jotka voivat olla

sekä laajempia ryhmiä että yksilöitä. Ennen prospekteja ja asiakkaita segmentoitiin erilaisten demografiatekijöiden perusteella ja peilattiin sitä erilaiseen markkina- ja asiakastietoon, kuten asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Ennen tiedettiin, keitä asiakkaat ovat ja mitä he ostavat. Nykyään prospekteja ja asiakkaita voidaan segmentoida paljon hyödyllisimmillä tavoilla kuin ennen ja heistä saadaan selville käyttäytymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä kuten missä, miten ja miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla. Sen antaa paljon enemmän työkaluja myös segmentointiin. (Weber & Henderson 2014, 137.) Aminofin ja Rubanovitschin (2015, 43) mukaan perinteisen segmentoinnin aika on ohi.

Makro ja mikrotason segmentoinnista, päästään yhä henkilökohtaisemmalle tasolle (Brennan, Canning & McDowell 2014, 140). Vaikka paljon puhutaan B2B-markkinoinnista ja -myynnistä, lopulta ostavien yritysten takana on aina joku ihminen päättämässä. Silti organisaation rakenteet, politiikat ja prosessit määrittelevät päätöksenteolle kehyksen. Segmentointi siis muuttuu, mitä enemmän tiedetään prospekteista ja asiakkaista sekä heidän ostamisen tavoistaan, keinoistaan ja riskienhallinnastaan (Brennan ym. 2014, 150).

Tarkempi tietämys prospektien ja asiakkaiden mieltymyksistä esimerkiksi ensisijaisten viestintäkanavien suhteen antaa markkinoijille mahdollisuuden suunnitella sisältöä oikealla tavalla. Asiakaslähtöisyyttä edistää myös yritysten halu palvella valikoituja asiakkaita molempien liiketoimintaa edistävällä tavalla. Segmentointi auttaa keskittämään panostukset ja mahdollistaa oikeanlaisen resursoinnin tiettyyn segmenttiin, jossa esimerkiksi nähdään olevan eniten potentiaalia. Tähän voidaan syventyä enemmän asiakkaan elinkaaren arvon (CLTV eli customer lifetime value) ennustamisella. Se edustaa parasta arviota asiakkaan taloudellisesta arvosta yritykselle asiakkuuden aikana, ja sen avulla voidaan resursoida tekeminen oikein ja oikeaan paikkaan. (Weber & Henderson 2014, 137-140.)

DIVA-tutkimuksen (2015) mukaan B2B-asiakkaille ostoprosessin tärkeimmät digitaaliset työkalut ovat sähköposti, verkkomaksujärjestelmä ja yrityksen verkkosivut. Ikäryhmien välillä on eroja digitaalisten palveluiden käytössä ja nuoret B2B-asiakkaat kokevat muun muassa blogit, sosiaalisen median, keskustelupalstat, suunnitteluohjelmistot ja toimituksen seurannan selvästi tärkeämmäksi kuin vanhemmat B2B-asiakkaat, joille sähköposti ja uutiskirjeet olivat tärkeämpiä. Vertailu ikäryhmien välillä osoittaa iän vaikutuksen eri kanavien merkityksellisyydessä hankintaprosessissa ostopäätöksen jälkeen. Muun muassa sosiaalisen median ja

blogien merkityksessä oli eroja. Tutkimuksesta käy myös ilmi mobiililaitteiden käytön lisääntyminen digitaalisten palvelujen käytössä. (DIVA 2016.) Tutkimusta voidaan tulkita myös niin että B2B-päättäjien keski-ikä ollessa lähempänä 50 ikävuotta, tulee nuorempien päättäjien kasvava joukko muuttamaan vauhdilla näitäkin tuloksia, joten on tärkeää huomioida kaikessa tekemisessä eri ikäryhmien ja persoonien tarpeet. Aina käyttäytymistottumukset ja esimerkiksi digitaalisuuden hyödyntäminen ei ole iästä kiinni.

## 2.4 Outboundista inboundiin

Markkinoijien fundamentaalinen tehtävä on saada ihmiset ostamaan tuotteita ja palveluita levittämällä sanaa niistä. Tämän saavuttaakseen markkinoijat ovat käyttäneet eri outbound-markkinoinnin keinoja, kuten puhelinmyyntiä, suoramarkkinointia, TV-, radio- ja printtimainontaa sekä messuja. Tämä perinteinen markkinoinnin tapa on kuitenkin tullut tehottomaksi, sillä ihmiset ovat tulleet paremmiksi estämään näitä häiriöitä. (Halligan & Shah 2010, 3.)

Verkko ja digitaalisuus on antanut vallan ihmisille, ja nykypäivän asiakkaat ovat hyvin tietoisia ja verkottuneita. Koska muutos on tuonut mahdollisuuden tehdä vertailua ja jakaa mielipiteitä ja vinkkejä maailmanlaajuisesti, on valta siirtynyt yrityksiltä asiakkaille, jolloin ostoprosessia eivät hallitse enää yritykset. Vielä kymmenen vuotta sitten e-suoran lähettäminen kohdennetulle vastaanottajaryhmälle toimi hyvin ja oli hyvä tapa myydä, mutta nykyään iso osa viesteistä menee vastaanottajalta ohi ja roskapostiin. (Halligan & Shah 2010, 4.)

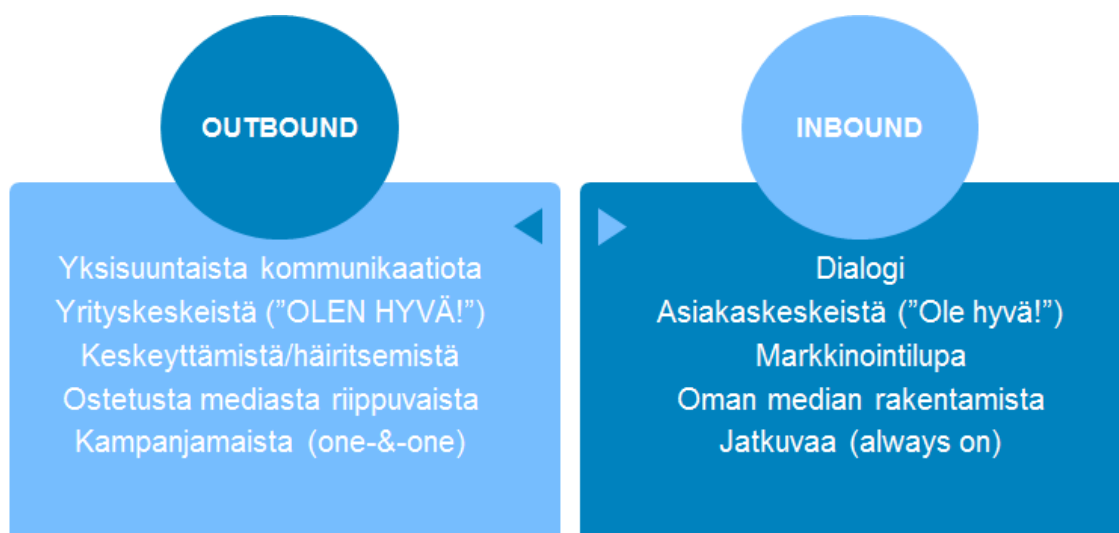
Ihmisten tapa ostaa ja kuluttaa sisältöä on muuttunut, eikä valta ole enää mainostajilla, joilla on eniten rahaa käytettävissä. Perinteiseksi markkinoinniksi kutsuttu outbound-markkinointi ei toimi enää. Jotta myyjäorganisaatio tavoittaisi ostajan hälystä ja saisi yhteyden, täytyy koko prosessi miettiä uudelleen. Ostajan tulisi löytää yritys inbound-markkinoinnin keinoin kanavista ja paikoista, joissa hän itse vierailee. Pääsääntöisesti ostoprosessi ja tiedonkeruu alkaa hakukoneiden, kuten Googlen kautta. (Halligan & Shah 2010, 3–6.) Perinteiseksi kuvattu outbound-markkinointi perustuu push-viesteihin, jotka usein ovat hyvin tuotokeskeisiä ja tähtäävät lyhyentähtäimen saavutuksiin (Seppä 2015). Keinoina tässä muun muassa suoramarkkinointi.

Lyhin ja osuvin inbound-markkinoinnin määritelmä on lainattu Zeeland Familylta (2016): ”Inbound on sisältömarkkinoinnin keinoin rakennettua vetovoimaa”. Inbound-

markkinointi siis vaatii taustalleen sisältöstrategian, josta sisältösuunnitelma on johdettu. Wikipedia jatkaa määrittelyä näin:

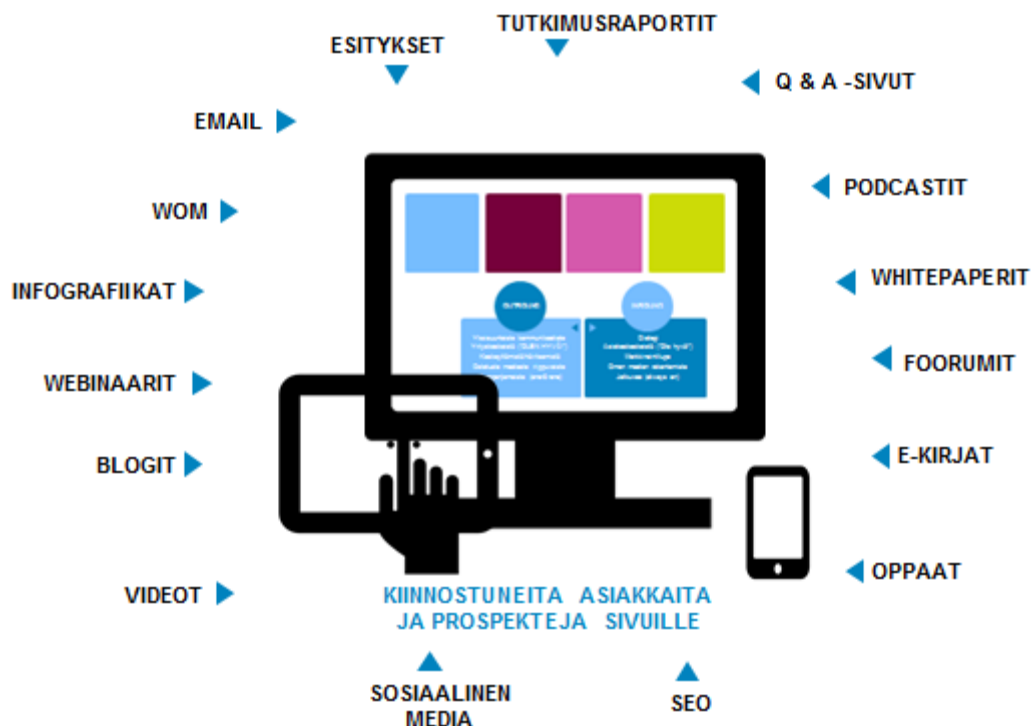
Inbound-markkinointi on markkinointimalli, joka perustuu siihen, että potentiaalinen ostaja itse ottaa yhteyttä markkinoijaan. Inbound-markkinoinnissa on keskeistä asiakkaan suostumus vastaanottaa markkinointiviestejä. Markkinoijalle on tärkeää hyvä löydettävyyys ja saavutettavuus jolloin ongelmiinsa ratkaisuja etsivät asiakkaat löytävät helposti markkinoijan tarjoamat ratkaisut. (Wikipedia 2015a)

Se on siis markkinointia, joka pyrkii saamaan asiakkaan mielenkiinnon ansaitsemalla, ei ostamalla. Inbound-markkinoinnin sanotaan olevan kymmenen kertaa perinteistä (outbound) markkinointia tehokkaampaa. Perinteiseen markkinointiin nähden se myös tuottaa kolme kertaa enemmän liidejä kuin perinteinen markkinointi ja sitä hyödyntävien yrityksen konversioaste on kaksi kertaa parempi verrattuna yrityksiin, jotka luottavat perinteisiin menetelmiin. (Seppä 2015.)



Kuvio 7. Outbound- ja inbound-markkinoinnin erot. (Seppä 2015).

Inbound-markkinointi ei ole vain blogeja ja oppaita, vaan käytössä on laaja paletti erilaisia kanavia ja keinoja. Näitä samoja keinoja hyödynnetään myös sisältömarkkinoinnissa. Sisältömarkkinointi onkin siis osa yrityksen inbound-markkinointia.



Kuvio 8. Inbound-markkinoinnin keinoja (Seppä 2015).

Inbound-markkinoinnissa onnistumisessa on Sepän (2015) mukaan kolme pääteemaa:

- Ostajan konteksti
- Inbound-konsepti
- Teknologia

Ostajan konteksti on inbound-markkinoinnin sydän, joka sykkii paikan, ajan ja sisällön keskellä. Se tarkoittaa sitä, että oikeanlainen sisältö, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan, saa ostajan toimimaan. Se on yhtä kuin ostajapersoonana ja ostajanmatka. Ostajapersoonat ovat arkkityyppejä tyypillisimmistä asiakkaista, ja niiden kuvausten avulla ymmärretään, millaisia henkilöitä potentiaaliset asiakkaat ovat. Ostajapersoonien avulla ymmärretään, miten potentiaaliset asiakkaat toimivat tietoa etsiessään ja minkälaiset asiat ovat heille tärkeitä. Ostajapersoonien avulla markkinointi ja myynti hahmottaa asiakkaan paremmin, sillä inbound-markkinointi perustuu vahvasti H2H-ajatteluun, jossa ihminen on keskiössä. Ostajapersoonia pidetään inbound-markkinoinnin kulmakivinä, sillä oikein laaditut ostajapersoonat auttavat yritystä viestimään asiakkaalle oikealla tavalla, joka on hänelle hyödyllistä ja arvokasta. (Seppä 2015.) Ostajapersoonia käsitellään lisää luvussa 2.5.



Inbound-markkinoinnin onnistumista mitataan siinä, miten suspektit ja prospektit tavoitetaan ja miten heidän kiinnostus herätetään. Miten tarve herätetään ja miten saada prospekti näkemään yrityksen vaihtoehtona ongelman ratkaisuun tarjoamalla oikeanlaista puhuttelevaa sisältöä havaittuun ongelmaan. Vaihtoehtojen vertailussa tulisi helpottaa ostamista ja poistaa myynnin esteitä ja varmistaa asiakkaan toimiminen halutulla tavalla. Lopulta ostopäätöksen ja ostamisen vaiheessa tulisi kyetä poistamaan loputkin myynnin esteet ja tukea asiakasta päätöksessä sekä auttaa asiakasta yrityksen sisäisessä viestinnässä, jos tarpeellista. (Seppä 2015.)

Inbound-konseptin voi kuvata monella hyvin samankaltaisella tavalla, ja yksi malleista on esitetty kuviossa 9. Inbound-markkinoinnissa mahdollisesti tuntematon suspekti tai prospekti houkutellaan jonkin häntä kiinnostavan sisällön kautta vierailijaksi yrityksen sisällön pariin ja pyritään saamaan hänet jättämään yhteystietonsa ja konvertoitumaan, jotta yritys pääsee jatkamaan liidin lämmittämistä asiakkaaksi. Inbound-markkinoinnin keinoin kyetään pitämään asiakkaasta parempaa huolta, jolloin asiakkaasta voidaan saada helpommin myös suosittelija. (Seppä 2015.) Tämä vaatii tietenkin kokonaisvaltaisen positiivisen asiakaskokemuksen eikä ole pelkästään markkinoinnin ja myynnin tekemisestä kiinni. Sama malli toimii myös vanhojen asiakkaiden kanssa, joilla voi ilmetä uudenlaisia tarpeita tai asiakassuhteessa on kehitettävää.

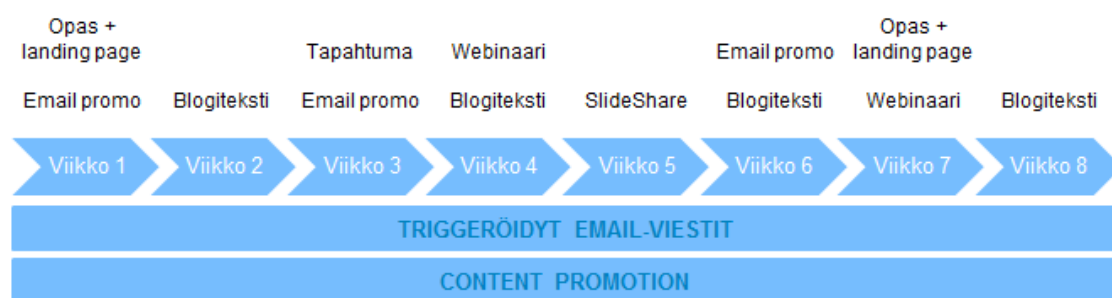


Kuvio 9. Inbound-konsepti (mukaillen Seppä 2015).

Kolmas tärkeä asia inbound-markkinoinnin onnistumiselle on sitä tukevat teknologiat. Uusi tapa tehdä markkinointia vaatii myös uudenlaiset välineet. Ennen pärjäsivät perinteisillä asiakkuudenhallintajärjestelmillä ja yksinkertaisemmilla sähköposti-markkinointijärjestelmillä, mutta tehokkaan inbound-markkinoinnin tekemisen tueksi tarvitaan kokonaisvaltaisia markkinoinnin automaatiojärjestelmiä, joissa inbound-kampanjoita ja liidejä johdetaan. Moderni markkinoija tarvitsee avukseen erilaisia työkaluja asiakkuuden johtamisen- ja hallinnan järjestelmistä web-analytiikkaan,

sosiaalisen median kanavien hallintaan sekä markkinoinnin automaatioon. Teknologioita ja järjestelmiä kaikkien näiden pyörittämiseen on monia. Suurimpia ja tunnetuimpia markkinoinnin automaatiojärjestelmiä tarjoavat esimerkiksi HubSpot, Marketo, Microsoft Dynamics sekä Pardot. Uudenlaisten työkalujen avulla on mahdollista yhdestä järjestelmästä tehdä asioita, joihin ennen tarvittiin jokaiseen oma järjestelmä tai sovellus. Tärkeimpinä ominaisuuksina markkinoinnin automaatio, analytiikka ja optimointi, julkaiseminen, CRM ja liidien hallinta. (Seppä 2015.)

Markkinoinnin automaation avulla tehostetaan markkinointia, mutta ennen kaikkea lisätään ymmärtämystä asiakkaista. Se on parhaimmillaan ohjelmisto ja taktiikka, jonka avulla yritykset voivat hoivata prospekteja henkilökohtaisilla ja hyödyllisillä sisällöillä, joka auttaa konvertoimaan prospektit asiakkaiksi ja kääntämään asiakkaat onnellisiksi asiakkaiksi. Tällaisella markkinointitavalla tuotetaan merkittävästi uutta liikevaihtoa yrityksille, ja se tarjoaa erinomaisen tuoton investoinnille. Inbound-markkinointi-automaatio keskittyy prospekteihin ja kaikkeen siihen tietoon, mitä yrityksellä on henkilöistä ja heidän haluistaan ja tarpeistaan, ja sen avulla heille toimitetaan heidän tarvitsemansa tiedot, jotka tarvitaan ostopäätöksen tekemiseen, silloin kun he tarvitsevat ja siinä hetkessä, jossa he tietoa etsivät. Hyvin tehty markkinoinnin automaatio huomioi prospektin ja asiakkaan kehittyvät tarpeet läpi kaikkien kanavien. Se ei ole vain sähköpostityökalu automatisoitujen sähköpostien lähettämiseen vaan kokonaisvaltainen työkalu, joka sekä kerää dataa käyttäytymisen mukaan monista eri kanavista että lähettää markkinointiviestejä niissä ja ohjaa asiakkaan funnelin läpi. (HubSpot 2016.) Vaikka markkinoinnin automaatio ei ole pelkkää teknologiaa, se mahdollistaa tehokkaan inbound-markkinoinnin ja sisältösuunnitelman toteuttamisen (kuvio 10).



Kuvio 10. Esimerkki sisältösuunnitelmasta (Seppä 2015).

Ostajalle merkityksellinen sisältö on yksi inbound-markkinoinnin merkittävimmistä kulmista kahdesta syystä. Ainutlaatuinen sisältö houkuttaa muita sivustoja ja sisältöjä

linkittämään sisältöä juuri kyseisen yrityksen sisältöihin, ja tämä puolestaan auttaa hakukoneita löytämään tämän sisällön, jolloin vaikutus kaksinkertaistuu. Esimerkiksi Google pisteyttää sivustoja tärkeiden avainsanojen pohjalta. Toisena tärkeänä tekijänä ainutlaatuisessa sisällössä on sen orgaaninen leviäminen – hyvä sisältö leviää sosiaalisessa mediassa valtavalla nopeudella eri kanavien kautta hetkessä. Hyvien sisältöjen tuottaminen ja jakaminen onkin hyvän inbound-markkinoinnin tunnusmerkki, jossa on vaikutteita myös mediatoimistojen osaamisesta. (Halligan & Shah 2010, 29.)

Hyviä inbound-markkinointisisältöjä ovat muun muassa erilaiset blogi-kirjoitukset ja artikkelit, joissa yhden sivun verran kerrotaan toimialalle tärkeästä asiasta. Ladattavat oppaat (whitepaper), jotka kehittävät ja kouluttavat asiakasta jostain tietystä aiheesta, joka on asiakkaalle arvokasta. Myös lyhyet videot, webinaarit, pod- ja webcastit toimialaan ja asiantuntijasisältöihin liittyen ovat hyviä houkuttimia. Markkinoinnin tehokkuus ei ole enää kiinni pelkästään markkinointibudjeteista ja mainospanostuksista, vaan paljon voidaan tehdä hyvän sisältömarkkinoinnin avulla, jossa ainutlaatuisen hyvää sisältöä optimoidaan ja jaetaan eri medioissa. (Halligan & Shah 2010, 30–32.)

Onnistuneen inbound-markkinoinnin edellytyksenä on sisältöstrategia ja siitä johdettu sisältösuunnitelma, joka pitää olla kunnossa, sillä se varmistaa kiinnostavan sisällön jatkuvan tuotannon (Korhonen 2016). Yritysten markkinoinnin vastuulle jää, miten herättää prospekteissa ja asiakkaissa mielenkiintoa yritystä kohtaan niin paljon, että ostajat haluavat jättää yhteystietonsa yritykselle. Tämä on osoitus myös siitä, että markkinoinnin ja myynnin tulee toimia saumattomasti yhdessä. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 87.)

Inbound-markkinointiin siirryttäessä hyvien sisältöjen lisäksi tulee laittaa yrityksen verkkosivustot kuntoon ja huolehtia tarpeellisesta hakukoneoptimoinnista (SEO). Tämä on tärkeää, jotta yritys ja sen sisällöt voivat tulla löydetyksi, sillä suurin osa ostoprosesseista alkaa hakukoneista. Google-näkyvyyttä voi saada myös maksetun mainonnan kautta, mutta se ei poista sitä tosiasiaa, että luonnollisissakin hauissa tulisi löytyä, sillä Google arvottaa mainoksia sivuston sisällön pisteytyksen mukaan. Mitä parempi sisältö ja mitä enemmän liikennettä, sen paremmat pisteet sivu saa ja sitä kautta mainoksenkin arvo paranee. (Halligan & Shah 2010, 35–73.)

Myös sosiaalisessa mediassa löydettävyyys on tärkeää – samoista syistä kuin Googlessa, sillä se tarjoaa loistavan tavan tavoittaa ja sitouttaa potentiaalisia

asiakkaita. Useimpia sosiaalisen median kanavia yhdistävät samat periaatteet: mahdollisuus luoda oma profiili, verkostoitua, olla vuorovaikutuksessa ja jakaa informaatiota. (Halligan & Shah 2010, 85.) Vaikka motivaatiot liittyä eri sosiaalisen median kanaviin vaihtelevat, pääasialliset syyt ovat verkostoituminen, nykyisten suhteiden pitäminen ja uusien yhteyksien luonti. Ihmiset myös haluavat pitää hauskaa ja saada inspiraatiota ja informaatiota. (Weber & Henderson 2014, 215.)

Gartner-tutkimusyrityksen varapääjohtajan Adam Sarnerin mukaan (Pemberton 2016) markkinoijien tulisi keskittyä viiteen eri tekniikkaan menestyäkseen B2B inbound-markkinoinnissa: Account Based Marketing -tekniikoiden hyödyntäminen (ABM), ennakoivat liidinpisteytystekniikat, luonnollisten synergioiden hyödyntäminen sisällöissä ja paikoissa, jotta se paremmin sitouttaa yritystajaa. B2C-markkinoinnin parhaiden puolien lainaaminen B2B-markkinointiin, kuten helpot mobiilisivustot ja sovellukset, jotka integroituvat sosiaalisiin kanaviin ja ovat personoitavissa. Lähettiläs- ja suositteluohjelmien hyödyntäminen, eli suosittelujen ja referenssien hyödyntäminen ja tutkimusten tarjoaminen ostopäätöksen tukemiseksi: asiakasreferenssit ovat markkinoinnin yksi arvokkaimmista pääomista digitaalisessa liiketoiminnassa. (Pemberton 2016.)

Inbound-markkinointi on hyvin toteutettuna erittäin tehokasta. Onnistuakseen se kuitenkin vaatii seuraavia asioita:

- tunnet kohderyhmäsi ongelmat
- tiedät keitä he ovat ja miten he ostavat
- pystyt tuottamaan heitä auttavaa ja kiinnostavaa sisältöä
- sisällöt ovat helposti löydettävissä ja saatavilla
- dialogi ostajan kanssa jatkuu tehokkaasti yhteyden luomisen jälkeen
- toistuvat työlääät prosessit ovat tehokkaasti automatisoituja
- markkinoinnin ja myynnin yhteinen prosessi on tehokas. (Advance B2B 2016.)

Näihin onnistumisen kulmakiviin päästään pureutumaan tarkemmin ostajapersoonien kautta. Ostajapersoonat ovat kuvitteellisia henkilöitä, jotka ovat yleistys yrityksen tavoittelemasta asiakasryhmästä. Se kuvaa tavoiteltavien asiakkaiden taustoja yleistäen. Ostajapersoonakuvaukset vastaavat muun muassa kysymyksiin keitä asiakkaat ovat, mitkä heidän haasteensa ovat, miten he toimivat ostaessaan sekä millaisia tietolähteitä he käyttävät ostaessaan. (Advance B2B 2016.)

## 2.5 Ostajapersoonat

Yhden ensimmäisistä ostajapersoonamalleista kehitti Angus Jenkinson 1993, ja laajemmin niitä alettiin käyttämään 1990-luvun lopulla. Ostajapersoonat eivät ole siis uusi asia markkinoinnissa, mutta sisältömarkkinoinnin nousun myötä niistä on taas tullut erityisen ajankohtaisia markkinoijille. Sisältömarkkinoinnin onnistumisen edellytyksenä ovat ostajaa puhuttelevat sisällöt, jotka mahdollisimman tarkasti puhuttelevat ostajaa hänen lähtökohdistaan ja kuvaavat mahdollisimman aidosti ostajalle tyypillistä tilannetta. Ostajapersoonia on tyypillisesti yrityksen liiketoimintaa kohden noin kolmesta kuuteen kappaletta. (Advance B2B 2016.)

Advande B2B määrittelee ostajapersoonan näin:

Ostajapersoonat ovat arkkityyppejä tyypillisimmistä asiakkaista. Ostajapersoonat kertovat minkälaisia henkilöitä yrityksesi potentiaaliset asiakkaat ovat, miten he toimivat ostaessaan ja tietoa etsiessään sekä minkälaiset asiat ovat heille tärkeitä. Ostajapersoonat auttavat markkinoijia sekä myyntiä hahmottamaan paremmin asiakkaan haasteita ja tapoja ostaa. (Advance B2B 2016.)

Hovilan ja Vähä-Rukan (2016) mukaan hyvä ostajapersoonaa koostuu demografisista ja työrooliin liittyvistä tekijöistä, käyttäytymistekijöistä, osaamiseen ja tietämyksen tasoon liittyvistä tekijöistä sekä haasteista ja ongelmista töissä. Se kuvaa yhden esimerkin mukaan ostajapersoonan ikää, sosiaalista statusta, vastuualueita, ongelmia ja tavoitteita töissä sekä tiedonhakukanavia, ostamisen esteitä ja kiinnostuksen kohteita. Ostajapersoonat toimivat modernin B2B-ostoprosessin tukena, jossa ostaja tarvitsee paljon taustatietoa ennen ostopäätöksen tekoa ja tyypillisin ostomatkan kesto on kahdesta kuukaudesta vuoteen. Ostajapersoonien avulla tiedetään, mitä haasteita yrityksen tarjoama voi ostajapersoonan oireisiin nähden ratkaista ja millaisten asioiden äärellä prospektit ja asiakkaat kääntyvät hakukoneen puoleen jo ennen kuin he itse tiedostavat tarvitsevansa yrityksen tuotetta tai palvelua. Ostajapersoonille tehtävän sisällön avulla voidaan auttaa tarjolla olevien vaihtoehtojen arvioinnissa sekä vahvistaa ostopäätöksen teossa. (Hovila & Vähä-Ruka 2016.)

Ostajapersoonien käyttö tarjoaa yritykselle neljä erityistä etua:

- Auttaa hahmottamaan asiakkaan ongelmat helpommin.
- Asiakasta puhuttelevan sisällön tuotanto helpottuu.
- Auttaa kääntämään yrityksen markkinointijargonin asiakasta puhuttelevammaksi.
- Konkretisoi autettavan / ostajan. (Advance B2B 2016.)

Ostajapersoonien käytännön hyödyntäminen toteutuu esimerkiksi osana sisältömarkkinointiprosessia, jolloin sisällöntuotannon delegointi helpottuu ja tehostuu. Esimerkiksi markkinoija voi pyytää yrityksen asiantuntijaa kirjoittamaan blogin tietylle ostajapersoonalle tarjoamalla ostajapersoonasta tehdyn kuvauksen kirjoittamisen tueksi ja antamalla vain aiheen, jonka näkökulmasta kirjoitus tulisi laatia. (Hovila & Vähä-Ruka 2016.)

Alan johtavien asiantuntijoiden mukaan ostajapersoonat kannattaa laatia perusteellisesti, asiakkaiden haastattelujen ja mahdollisen kyselytutkimuksen avulla, jotta inbound-markkinointi toimii tehokkaasti. Haastatteluissa yleensä paljastuu vääriksi osoittautuvia ennakkokäsityksiä, jotka on tärkeää korjata varsinaiseen toteutukseen. (Advance B2B 2015.)

Ostajapersoonaa voidaan luoda olemassa olevan tiedon pohjalta, kyselyjen ja/tai haastattelujen pohjalta (mitkä asiat ostajille tärkeitä) ja nykyasiakkaiden pohjalta (miksi ovat ostaneet yritykseltä, mitä haasteita oli ja miten markkinointi ja myynti tuki prosessissa). (Hovila & Vähä-Ruka 2016.) Useat alan toimijat kehottavat yrityksiä ostamaan apua ostajapersoonien luomiseen ulkopuolelta, sillä oma henkilökunta voi olla liian lähellä nähdäkseen realistista ja tarkkaa kuvaan, ja omat vankat mielipiteet ja asenteet voivat ohjata liikaa ostajapersoonien laadinnassa.

Opinnäytetyössäni ostajapersoonien määrittelyn apuna käytetään olemassa olevaa tietoa erilaisista ostajapersoonista ja nykyisistä asiakkaista sekä haastattelututkimusta. Olemassa olevaa tietoa käytetään ennen kaikkea ennen tutkimusta, ja tällä täydennetään ja varmistetaan mahdollisimman tarkat ostajapersoonat. Myös erilaista yleistä tietoa päättäjistä ja ostajista käytetään hyödyksi johtopäätöksiä tehtäessä, ja tästä on enemmän tietoa alla. Kyseessä oleva kohderyhmä tiedetään tarkkaan, ja tässä kehittämistyössä ostajat ovat yritysten ylimpiä päättäviä johtohenkilöitä.

TNS Gallupin päättäjämäärittelyn mukaan päättäjät jaetaan kahteen ryhmään: huippupäättäjiin ja peruspäättäjiin. Päättäjiä on yksityisellä sektorilla noin 230 000, joista huippupäättäjiä 26,5 prosenttia. Huippupäättäjäksi luokitellaan henkilö, joka tekee yrityksen lopulliset hankintapäätökset. Kaiken kaikkiaan noin 463 000 henkilö vaikuttaa yritysten hankintapäätöksiin jollain tavalla. Suomalaisia päättäjiä motivoi erityisesti menestys työelämässä ja arvostuksen saaminen muilta. Arvostuksen saaminen korostui huippupäättäjissä sekä suuremmissa yrityksissä työskentelevillä. Menestystekijöitä enemmän tyypillinen yrityspäättäjä arvostaa kuitenkin

henkilökohtaista hyvinvointia sekä sujuvaa ja hyvää arkea. Vuosittain toteutettavaan PäättäjätAtlas-tutkimukseen osallistuu noin 3000 yrityspäättäjää, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina. (TNS PäättäjätAtlas 2016.)

Suomalainen yrityspäättäjä on keskimäärin 48-vuotias ja hänellä on korkeakoulututkinto. Sukupuolijakauma on selkeä miesten hallitessa isoa osaa päättäjärooleista: naisia on päättäjissä keskimäärin 40 prosenttia ja miehiä 60 prosenttia. Erot vaihtelevat yrityskoon mukaan muutaman prosenttiyksikön välillä. Etsiessään tietoa päätösten tueksi yrityspäättäjät tukeutuu useisiin eri tietolähteisiin prosessin eri vaiheissa. Internetin merkitys on kasvanut kaikissa eri ostoprosessin vaiheissa. Hakukoneet, sosiaalinen media ja yritysten omat verkkosivut ovat nostaneet suosiotaan. Lopullisessa päätöksenteossa tärkeimpänä toimivat keskustelut kollegoiden kanssa, mutta myös myyjien antamilla tiedoilla on tärkeä rooli sekä erilaisilla ammattilehdillä. (TNS PäättäjätAtlas 2016.)

Yrityspäättäjät jaetaan kolmeen digitaalisuutta kuvaavaan luokkaan internetin käytön, sosiaalisen median aktiviteettien ja laitekäytön mukaan: edelläkävijöihin, aktiivisiin ja tarkkailijoihin. Edelläkävijät ovat aktiivisimpia netin hyödyntäjiä sekä työssä että vapaa-ajalla. He käyttävät erilaisia verkkopalveluita ja sosiaalista mediaa sekä mobiililaitteita. Aktiiviset tekevät paljon aktiivista tiedonhakua ja käyttävät nettiä paljon etenkin työhön liittyvissä asioissa. Edelläkävijöiden osuus vaihtelee yrityskoon mukaan, mutta keskimäärin ylimmissä päättäjäkohderyhmissä edelläkävijöiden osuus on 27 prosenttia toimistokalustepäätöksiin osallistuvista päättäjistä. Aktiivisia on keskimäärin 52 prosenttia. (TNS PäättäjätAtlas 2016.) Vuoden 2015 tutkimuksessa edelläkävijöiden osuus oli 28 prosenttia koko päättäjärhymässä ja edelläkävijöitä oli suhteellisesti eniten alle 40-vuotiaissa päättäjissä. Digiedelläkävijät seuraavat sosiaalisessa mediassa aktiivisesti ammattillisesti kiinnostavia ryhmiä ja yrityksiä (60 %) kun muista yrityspäättäjistä vain 20 prosenttia tekee näin. Lähes kaikki digiedelläkävijät (94 %) lukevat viikoittain työhön liittyviä uutisia tai verkkolehtiä netistä. (TNS PäättäjätAtlas 2015.) Yrjäsen (2016) mukaan suomalainen päättäjät käyttää keskimäärin seitsemää tiedonhakukanavaa ja päättäjän huomio saadaan parhaiten herätettyä, kun yhdistetään fakta ja tarina sisällössä.

Mobiilin merkitys jatkaa edelleen kasvuaan päättäjäkohderyhmissä ja 75 prosenttia sanoo käyttävänsä internetiä mobiililaitteella päivittäin. Myös sisältömarkkinoinnilla on tärkeä rooli suomalaisten yrityspäättäjien arjessa. 47 prosenttia tutkimukseen osallistuneista kertoi lukeneensa yrityksen tuottamia artikkeleita, 27 prosenttia oli

katsonut yrityksen tuottamaa videosisältöä, 21 prosenttia oli lukenut yrityksen tuottamaa blogia, 18 prosenttia oli tilannut yrityksen sähköisen uutiskirjeen, 15 prosenttia oli katsonut yrityksen tuottamaa infografiikkaa ja 14 prosenttia oli tutustunut yrityksen tuottamiin case-esittelyihin. Näitä kaikkia päättäjät olivat kuluttaneet viimeisen kuukauden aikana. Koko väestöön nähden päättäjät kuluttavat paljon lehtiä, etenkin ammattilehtiä ja heillä on keskiverto suomalaista enemmän älypuhelimia ja tabletteja. Suomalaisten päättäjien voidaan katsoa olevan monella saralla edelläkävijöitä. (TNS PäättäjätAtlas 2016.)

### **3 Martela kehittyy ja muuttuu**

Martela on käyttäjälähtöisten työ- ja oppimisympäristöjen asiantuntija, joka määrittelee, suunnittelee, toteuttaa ja ylläpitää asiakkaidensa työympäristöjä koko niiden elinkaaren ajan. Yritys tunnetaan perinteisesti laadukkaista toimistokalusteistaan, mutta se on muuttunut viime vuosien aikana yhdeksi Pohjoismaiden suurimmista työympäristöjen asiantuntijayrityksistä. Martelan muututtua kalustevalmistajasta asiantuntija- ja palveluyritykseksi myös yrityksen markkinointi on kokenut valtavan muutoksen samalla kun myynti ja ostaminen on muuttunut.

Martela on ollut edistyksellinen uudistaessaan tapaansa markkinoida, ja se on ollut aktiivinen uusien digitaalisten kanavien sekä sosiaalisen median käyttöönotossa. Ensimmäinen sisältöstrategia luotiin vuonna 2014 samalla kun yrityksen strategia päivitettiin vastaamaan muuttuneita tavoitteita. Silloin uusi visio oli luoda parhaita työympäristöjä. Martelan uusi missio ”better working” ja uusi visio ”people centric workplaces” määrittelevät strategisen suuntamme. Martela toimittaa käyttäjien tarpeiden mukaan määriteltäviä työympäristöjä, joissa keskeistä ovat käyttäjät ja heidän hyvinvointinsa. Näkemyksemme mukaan työympäristö on johtamisen väline ja mahdollisuus parantaa työhyvinvointia, lisätä tuottavuutta sekä saada säästöjä. Tässä ulkoisessa mielikuvamuutoksessa markkinoinnilla on merkittävä rooli. Asiantuntijapalveluiden markkinointi vaatii myös uudenlaista ajattelua markkinoinnin ja viestinnän suhteen ja perinteisen markkinoinnin ohella sisältömarkkinoinnin rooli on kasvanut merkittäväksi.

Martelan markkinoinnin yksi tärkeimmistä tavoitteista on tehdä Martelasta työympäristöjen asiantuntijajohtaja, missä sisältöstrategia ja tehokkaasti toteutettu sisältömarkkinointi auttaa. Markkinoinnin yksi tärkeimmistä konkreettisista tehtävistä on



myös tuottaa liidejä myynnille, herättää ja luoda tarpeita, tuoda asiakkaille ratkaisuja, ja perinteisellä tavalla se ei enää onnistu tehokkaasti. Tästä syystä markkinoinnin tekemistä kehitetään jatkuvasti ja Martela on ottamassa käyttöön myös entistä tehokkaammat työvälineet prosessin tehostamiseksi ja parantamiseksi. Avainasemassa tässä ovat järjestelmänäkökulmasta markkinoinnin automaatio sekä inbound-markkinointimallin käyttöönotto sisältömarkkinoinnin osana.

Jotta inbound-markkinointi toimii, täytyy yrityksen kyetä tekemään prospekteja ja ostajia kiinnostavaa sisältöä. Tämän vuoksi on tärkeää tuntea ostajat ja miettiä, millainen sisältö heitä kiinnostaa, mitkä heidän tarpeensa ovat ja miten yrityksen tuotteet ja palvelut voivat auttaa asiakasta ja mitä arvoa heille tuotamme. Tämän vuoksi on tärkeää määritellä ostajapersoonat ja tästä syystä tällä kehittämistehtävällä on tärkeä rooli inbound-markkinointimalliin ja markkinoinnin automaatioon siirryttäessä. Työn lopputuloksella ja haastatteluista saaduilla tiedoilla rikastetaan markkinoinnin tekemistä, mutta ostajapersoonista hyötyy myös myynti.

Olemme tutkineet asiakkaidemme ostoprosessia jonkin verran ja tunnistaneet siellä kehittämiskohteita. Nämä tutkimukset ovat kuitenkin perustuneet usein enemmän ostoprosessin osiin, jossa olemme jo tunnistaneet prospektin tai asiakkaan ja näin saatuja tietoja on hyödynnetty erityisesti palveluiden ja tuotteiden kehityksessä, myynnissä ja toteutus- ja ylläpitovaiheissa. Tämän kehittämistehtävän avulla saadaan tietoa myös tietoisuus- ja tiedonhakuvaiheista, jolloin markkinointimme voi jatkossa tehdä yhä relevantimpaa sisältöä, joka tuo prospektin tai asiakkaan yrityksemme tarjooman piiriin, herättää tarpeen tai tarjoaa ratkaisua havaittuun ongelmaan. Kehittämistehtävän avulla saadaan myös tietoa ostajapersoonien mieltymyksistä median kuluttamisen suhteen, joka auttaa markkinoinnin ja viestinnän tulevaisia kanavavalinnoissa.

Tällä hetkellä asiakkaan ostoprosessi on jaettu kuuteen osaan: tarpeeseen, vertailuun, harkintaan, valintaan, käyttöön ja suositteluun. Tämä malli joutuu uuteen tarkasteluun kehittämistyön myötä. Olemme myös määritelleet kohtaamispisteitä, joissa prospekti ja asiakas kohtaavat meitä ja viestejämme. Työn avulla saamme tietoa ostajien ensisijaisista tiedonhakukanavista ja siitä, mikä näistä on ostajille merkityksellistä ja mistä on heille eniten hyötyä. Koko nykyisen ostoprosessin ajan markkinoinnin ja viestinnän tehtävänä on rakentaa luottamusta ja vahvistaa ostopäätöksen tekoa ja asiakassuhdetta ja sen jälkeisessä vaiheessa lunastaa odotukset ja lujittaa asiakassuhdetta. Saamme myös tietoa, mihin haasteisiin Martela voisi tuoda ratkaisun,

millä tavalla asiakaskokemusta voitaisiin parantaa, miten voisimme poistaa ostamisen esteitä ja mistä aiheista kohderyhmä on yleisesti kiinnostunut.

Ostajapersoonien avulla voimme luoda parempaa sisältöä, joka auttaa prospektia ja asiakasta hänen työssään ja valinnoissaan, jotka liittyvät työympäristöihin ja niiden luomiin mahdollisuuksiin, mutta myös auttaa asiakasta asiakasmatkan aikana. Teen ostajapersoonat tärkeimpien tunnistettujen kohderyhmien mukaan ja pyrin löytämään sieltä näiden ostajien arkkityypit.

Tässä työssä käsiteltävät kohderyhmät ovat ennakko-oletuksen mukaan kiinnostuneita Martelasta eri lähtökohdista, sillä tarjoomamme on laaja. Karkeasti ottaen tarjoomamme voidaan jakaa työympäristön elinkaaren eri vaiheiden alle: määrittely, suunnittelu, toteutus ja ylläpito. Kutsumme tätä Martela Lifecycle® -elinkaarimalliksi, joka huomioi sekä ympäristön että ihmiset. Eri vaiheiden alla tarjoamme kymmeniä eri palveluita asiakkaille, kuten työympäristön määrittelypalvelut, käyttöasteen mittaaminen, kalusteinventointi, kierrätys, muuttopalvelut, käyttäjäkokemuksen mittaaminen ja niin edelleen. Yritysten ylimmät päättäjät ovat koko Martela Lifecycle -tarjooman kohderyhmää. Ulkoisille sisustusarkkitehteille Martela on edelleen se laadukas ja innovatiivinen toimistokalustevalmistaja, jolta saa myös liudan erilaisia palveluita tukemaan heidän omaa työtään. Martelan muuttopalveluiden kohderyhmää ovat kaikki yritysmuutoksista päättävät henkilöt, joiden rooli yrityksissä vaihtelee paljon. Markkinoinnin näkökulmasta Martelan markkinointi jakaantuu neljään osa-alueeseen: Martela Lifecycle, Martela Outlet, Martelan muuttopalvelut ja Martelan tuotteet.

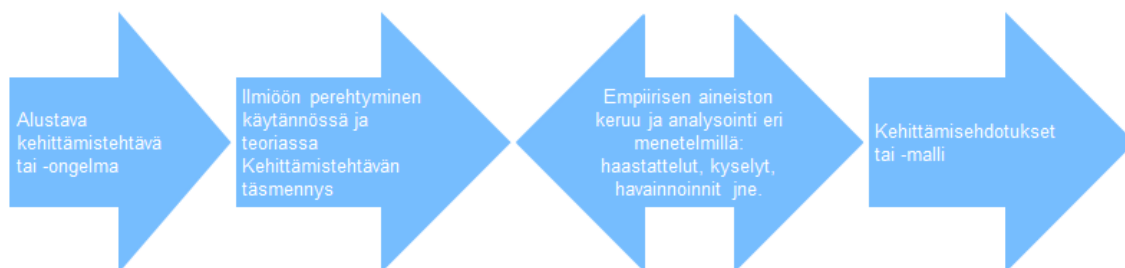
## **4 Tapaustutkimus ostajapersoonista**

### **4.1 Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta**

Tämä opinnäytetyöni on kehittämistyö, jonka tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohdetta kutsutaan tapaukseksi (englannin case), ja se voi olla melkein mikä tahansa yritykseen sen osaan, toimintaan, palveluun tai prosessiin liittyvä tapaus: "Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä ja sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä." (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 52) mukaan tapaustutkimus auttaa ymmärtämään kehittämiskohdetta syvällisemmin sen aidossa toimintaympäristössä, jolloin siitä ei saada yleistettävää tietoa, mutta siitä saadaan uutta tietoa kehittämisen tueksi, eli tässä ostajapersoonista, joille halutaan tuottaa arvoa tuottavaa sisältöä osana inbound-markkinointia. Tässä työssä tapaustutkimus auttaa ymmärtämään eri ostajapersoonien tarpeita ja toisaalta mahdollisesti löytämään yhtäläisyyksiä eri ostajapersoonien välillä. Tässä tapauksessa tutkitaan eri johtajaroolien ostajapersoonia ja tarpeita.

Kehittämistyö pohjautuu aiempaan tietoon, tutkimuksiin ja alan käytänteihin, mutta myös omaan osaamiseen ja kokemukseeni, jota hyödynnetään erityisesti analysoinnissa ja tuloksissa. Tärkeimpänä on tutustua aiheesta aiemmin kirjoitettuun, eri taustoihin ja menetelmiin, jonka pohjalta löydetään se, mikä tässä työssä on olennaisinta. Aiheeseen tutustumisen jälkeen voidaan kehittää täsmentäviä kysymyksiä ja tarkentaa kehittämistehtävää. Koska kyseessä on tapaustutkimus, voi kehittämistehtävä muuttua matkan varrella ja sen katsotaankin olevan luonnollinen osa tällaista prosessia. Alla kuviossa 11 on esitetty tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2014, 54.)



Kuvio 11. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54).

Tapaustutkimuksessa on yleistä käyttää monia eri menetelmiä, jolla kartutetaan tietoa ja kuvaa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksia voi tehdä sekä laadullisesti että määrällisin menetelmin tai niitä molempia hyödyntäen. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Tässä työssä pääasialliseksi keinoksi on valittu haastattelututkimus. Kyselytutkimuksen tekoa haastattelututkimuksen tueksi harkittiin työn alkuvaiheessa, mutta siitä päätettiin luopua, sillä työ olisi laajentunut liikaa.

Opinnäytetyöhön tarvittavat tiedot haetaan lähdekirjallisuuden ja oman kokemuksen ja havaintojen avulla sekä haastatteluilla. Työssä yhdistyvät tutkittu tieto, alan tuoreet

julkaisut ja parhaat käytänteet sekä haastattelututkimuksella saatu tieto, jota analysoidaan. Kyseessä on siis kehittämistehtävä ja sen apuna tapaustutkimus, jossa näytteeseen on harkinnanvaraisesti valittu havaintoyksiköitä.

Valitsin haastattelun menetelmäksi, sillä sen avulla saadaan suoraan syvällisempää ja hyödynnettävää tietoa tapauksesta ja sen avulla voidaan muodostaa parempi kokonaiskuva ostajasta. Haastattelut tehtiin henkilöiden omalla työpaikalla. Yksi haastatteluista tehtiin puhelinhaastatteluna.

Valitsin haastattelumenetelmäksi strukturoidun haastattelun tai tarkemmin puolistrukturoidun haastattelun, jossa kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, samassa järjestyksessä, mutta haastattelua täydennettiin tarvittaessa lisäkysymyksillä ja tarkennuksilla tarpeen mukaan. Tarkat sanamuodot vaihtelivat yleiskielen ja puhekielen välillä hiukan. Esimerkkinä tästä kysymys *Mitkä ovat päättavoitteesi työssäsi?* Haastattelussa toisinaan esitettyyn muotoon *Mitä päättavoitteita sulla on sun työssä?*

Tutkimuksen kohteet on valittu käytännön tarpeiden ohjaamana, kun tarvitaan tietoa Martelan eri kohderyhmien käyttäytymisestä ja tarpeista tapaustutkimuksen tueksi. Tutkimuksen kohteena on kuusi eri roolissa olevaa henkilöä: toimitusjohtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja, markkinointijohtaja, liiketoimintajohtaja (yritysmuuton ostaja) sekä sisustusarkkitehti.

Ostajapersoonien määrittelyn apuna käytetään olemassa olevaa tietoa erilaisista ostajapersoonista ja nykyisistä asiakkaista sekä haastattelututkimusta. Olemassa olevaa tietoa käytetään ennen kaikkea ennen haastattelututkimusta, joilla täydennetään ja varmistetaan mahdollisimman tarkat ostajapersoonat.

Haastateltavat valittiin osaksi tutkimusta heidän rooliensa perusteella. Aluksi pohdin paljon, mikä merkitys haastateltavien valinnalla on ja mitä tulisi valita, jotta kehittämistehtävä saadaan toteutettua ja jotta tutkimusta voidaan aidosti hyödyntää. Pohdintojen ja keskustelujen jälkeen päädyin valitsemaan kyseessä olevista ostajapersoonista niitä parhaiten edustavat henkilöt. Tässä kohtaa ei ollut merkitystä, missä yrityksessä he työskentelevät, vaan näin ainoastaan heidän roolillaan yrityksessä olevan merkitystä kehittämistehtävän kannalta.

Koska yritysten johtohenkilöitä on kokemukseni mukaan erittäin hankala tavoittaa, päädyin kysymään haastatteluun Martelasta toimitusjohtaja, henkilöstöjohtaja ja markkinointijohtaja. Talousjohtaja ja loput haastatellut valikoitiin muilla perustein, sopivien kontaktien kautta. Sisustusarkkitehti ja yritysmuuton ostaja valikoitiin harkinnan kautta, sillä työssä halutaan haastatella tietyn profiilista ostajapersoonaa, joita tiedettiin olevan paljon ja joilla tiedettiin olevan merkitystä Martelalle.

Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen haastatelluille annettiin mahdollisuus täydentää vastauksiaan. Tätä mahdollisuutta haastateltavat eivät käyttäneet, mutta joitain lisäyksiä haastatteluihin tuli varsinaisen haastattelutilanteen päätyttyä ja nämä on merkitty litterointeihin tähdellä (\*). Tein myös muistiinpanoja varsinaisessa haastattelutilanteessa, jolloin litterointi on hiukan siistitympi ja yleiskielisempi versio kuin tarkoin auki kirjoitettu. Ihan kaikkia täytesanoja, joilla ei kontekstin kanssa ollut merkitystä, ei litteroitu. Ne täytesanat, joilla merkitystä oli, jätettiin litterointeihin. Tämä oli perusteltua, sillä vain vastausten sisällöllä on merkitys. Haastattelun aikana tehtyjen muistiinpanojen avulla ja tämän jälkeen haastattelut kuuntelemalla saatiin poimittua arvokasta tietoa kehittämistehtävään liittyen.

Haastattelut sujuivat erittäin hyvin ja hyvässä vuorovaikutuksessa haastateltujen kanssa. Kaikille haastatelluille kerrottiin etukäteen, minkä vuoksi heitä haastatellaan ja mihin tietoja tullaan käyttämään. Ketään haastatelluista ei tuntunut jännittävän ja siitä, että tunsin suurimman osan haastatelluista entuudestaan, saattoi olla tässä jopa etua. Haastateltavat olivat avoimia ja kertoivat asioita, joita ei kerrotaisi välttämättä tuntemattomalle. Siinäkin mielessä oli hyvä ja perusteltua valita haastateltavia oman organisaation sisältä.

Haastateltaville esitettiin kaikille samat kysymykset (Liite 1), jotka oli muotoiltu eri lähteisiin perustuen ja alan parhaita ostajapersoonooppaita vertaillen. Haastattelun avulla pyrittiin saamaan tietoon tarvittavat demografiset tekijät, työrooliin, haasteisiin ja ongelmiin liittyviä tekijöitä, ostamiseen, käyttäytymiseen ja tietämyksen tasoon liittyviä tekijöitä.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi kappaletta, ja niiden kesto vaihteli kymmenen ja kahdeksantoista minuutin välillä. Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla litteroidut aineistot, jonka jälkeen niistä pyrittiin löytämään kehittämistehtävään sopivia teema-alueita. Teemoittelun avulla pyrittiin löytämään asioita, jotka olivat yhteisiä useammalle

haastattelulle, jolloin näistä teemoista voidaan saada apua varsinaiseen kehittämistyöhön.

Tietojen käsittelyn ja analysoinnin jälkeen saatua tietoa pyritään tulkitsemaan. Tulkintojen lähteinä toimivat aiemmat kokemukset, teoriat ja tutkimukset. Haastattelujen analysoinnissa ja tulkinnassa käytettiin apuna teemoittelua, joka auttaa hahmottamaan tutkimusaineistosta keskeiset aihepiirit, eli teemat (Jyväskylän yliopisto 2016). Teemoittelun avulla pyrittiin näkemään, oliko aineistossa nähtävissä jotain toistuvia keskeisiä aiheita, ja kvantifioitiin toistuvasti havaitut teemat (Saaranen, Kauppinen & Puusniekka 2006).

#### 4.2 Haastatteluiden analyysi ja tulokset

Suomalaisia yrityspäättäjiä motivoi TNS PäättäjätAtlas -tutkimuksen (2016) mukaan arvostuksen saaminen työelämässä sekä ammatillinen kehittyminen. Tätä tukivat myös haastattelujen tulokset. Haastattelujen mukaan yritysten johtohenkilöillä on samansuuntaisia tavoitteita ja haasteita työssään. Kaikki johtaja-nimikkeen alla (viisi kappaletta) haastatellut henkilöt toivat esille strategian jalkauttamisen merkityksen, ihmisten ja tekemisen johtamisen sekä resursoinnin haasteen työssään.

Haastatteluissa tuli ilmi samoja asioita kuin Googlen (2011) tutkimuksessa, jonka mukaan ylivoimaisesti käytetyimmät tiedonhakulähteet ZMOT-hetkessä ovat hakukone (50 %) tai keskustelu tutun kanssa eli suosittelu ja Word-of-mouth (49 %). Myös Buyersphere (2015) antaa samansuuntaisia tuloksia, jossa viiden kärki tiedonhakukanavana olivat yrityksen verkkosivut (56 %), hakukoneet (38 %), kollegalta tai ystävältä haettu neuvo (36 %), toimialakohtainen verkosto (32 %) tai verkkoyhteisö (20 %). Suosittelu koettiin yleisesti tärkeäksi kaikissa ostajapersoonahaastatteluissa samoin kuin internetin hakukoneet. Nämä toistuivat kaikissa haastatteluissa ja neljä haastatelluista toi internetin ensimmäisenä tiedonhakukanavana esille ja kaksi suosittelun ja kollegat. Näiden lisäksi tiedonhakulähteiksi mainittiin sähköpostimarkkinointi, seminaarit, kirjallisuus, digiartikkelit, sosiaalinen media ja media yleensä, ammattikirjallisuus ja -mediat sekä kylmäsoitot yrityksiltä.

Ikänsä puolesta haastatellut edustivat hyvin päättäjäkohderyhmän keskiarvoja, joskin hiukan nuorempana ja enemmän naisvaltaisena kuin keskimäärin. Toisaalta isoissa yrityksissä naisten osuus on tutkimustenkin mukaan suurempi. Kuudesta haastatellusta neljä oli naisia ja kaksi miehiä. Heidän keskiarvoikänsä oli 47,5 eli hyvin sama kuin

TNS PäättjäAtlas -tutkimuksessa (2016), jonka mukaan keskimääräinen päättjä on 48-vuotias. Vaikka haastattelussa ei varsinaisesti tutkittu päättäjien digitaalisuuden astetta, voidaan haastatteluvastausten perusteella tulkita, että kaikki haastatellut ovat vähintään aktiivisia käyttäjiä ja joukossa on mahdollisesti muutama edelläkävijäkin. PäättjäAtlas-tutkimuksen (2016) mukaan aktiivisia internetin, sosiaalisen median ja mobiililaitteiden käyttäjiä on 52 prosenttia ja edelläkävijöitä 27 prosenttia toimistokalustehankintoihin osallistuvien päättäjien joukossa.

Seuraavaksi käydään läpi haastattelut ostajapersoonien mukaan, ja jokaisen haastattelun jäljessä on huomiota, joita ostajapersoonissa ja heille suunnitelluissa sisällöissä ja palveluissa tulisi ottaa huomioon. Esille tuotuihin kysymyksiin tuodaan vastaukset ostajapersoonakorteissa, joita ei yrityssalaisuuteen vedoten julkaista osana opinnäytetyötä. Kysymysten avulla voidaan kuitenkin hahmottaa, mitä hyötyä haastatteluista saatiin irti. Osion lopussa tuodaan esille teemoittelun havainnot.

#### 4.2.1 Talousjohtaja X katsoo muutakin kuin numeroita

Haastatellun talousjohtajan vastuualueena ovat taloushallinto, ulkoinen ja sisäinen laskenta, rahoitus, IT ja lakiasiat. Päättävöitteena työssään hänellä on saada omalta osalta yrityksen strategia ja visio toteutettua ja luoda sellaiset taloudelliset edellytykset, että niihin päästään ja että järjestelmät tukevat tavoitteisiin pääsyä.

Suurimpana haasteena talousjohtajan työssä on resursointi. Hänen tulee nähdä se, mikä on tiimin kanssa tehtävä tärkein asia milläkin hetkellä. Tärkein tiedonhakukanava talousjohtajalla on internet sekä kollegat samassa yrityksessä ja muualla. Kolmanneksi tärkeimpänä tulevat sidosryhmät ja pankkialan asiantuntijat.

Talousjohtaja kokee ostamisen esteenä sen, että tavoitteet ja kriteerit eivät olisi selvillä. Ne pitää määritellä itselle ennalta, millä perusteella aikoo päätöksen tehdä, ja asettaa viidestä kymmeneen kriteeriä, ja lähteä vasta sen jälkeen ostamaan ja miettimään tarjoajia. Jos lähtee ensin kontaktoimaan eri tahoja ja vasta sitten miettii ostopäätöksen kriteereitä, päätöksenteosta tulee vaikeaa. Talousjohtaja kokee suosittelun ja sparrauksen tärkeänä ostoprosessissa. Tunne on myös tärkeä päätöskriteeri. Jos joku näyttää paperilla hyvältä, mutta ei tunnu oikealta, pitää luottaa myös tunteeseen. Lisäksi eettisyys on tärkeä kriteeri. Talousjohtaja tekee yleensä ostopäätöskriteerit ennakkoon, jolloin myös varsinainen ostopäätös on helpompi tehdä.

Hänen kiinnostuksen aiheensa liittyvät talouteen laajasti, mutta myös työhön ja työympäristöön liittyvät asiat kiinnostavat. Haastateltu talousjohtaja kokee edustavansa hyvin tyypillistä talousjohtajaa.

### **Huomioita talousjohtajan ostajapersoonasta ja sisällöistä**

Strategia ohjaa vahvasti talousjohtajan tekemistä – mitä strategisia hyötyjä ja arvoa voi tuoda esille talousjohtajalle suunnatuissa sisällöissä? Voidaanko osoittaa suoraan lukuja? Resursointi on suurin haaste talousjohtajalle; mitkä sisällöt tukevat resursointia ja vähentävät kuormitusta? Voidaanko tarjota sisältöä, joka helpottaisi koko tiimin toimintaa?

Talousjohtajan tärkein tiedonhaku- ja -saantikanava on internet sekä kollegat. Miten varmistaa sisältöjen löydettävyyttä ja suosittelu? Suurimpana ostamisen esteenä olisi kriteerien ja tavoitteiden puuttuminen, joten voidaanko tarjota valmiita kriteerilistoja eri tarpeisiin?

Talousjohtaja on kiinnostunut talousasioista yleisestikin ja tutkimusten mukaan kuluttaa paljon ammattilehtien sisältöjä. Talousmedioissa näkyminen olisi tärkeää talousjohtajan tavoittamiseksi, ratkaisujen tarjoamiseksi ja mielikuvan muuttamiseksi. Suosittelun tärkeys korostuu talousjohtajan päätöksissä – miten varmistaa nykyasiakkaiden hyvä asiakaskokemus ja suosittelu? Voidaanko yritysten talousjohtajille raportoida suoraan onnistumisista?

Vaikka talousjohtaja on perinteisesti numeroihminen ja pitää ennakkoon määriteltyjä kriteereitä tärkeänä ostopäätöksissä, luottaa myös tunteeseensa. Intuition merkityksestä strategisessa päätöksenteossa on tehty mielenkiintoinen pro gradu -tutkimus (Koivumäki 2015), joka vahvasti tukee intuition käyttöä päätöksenteossa. Intuitio on jaettu siinä kolmeen eri tasoon. Tämän työn kannalta oleellisin tulos lienee tämä:

Kompetenssin pohjalta syntyvä intuitio muotoutuu ja kehittyy kollektiivisen intuition kautta moninaisten näkökulmien ja palautteen avulla (Koivumäki 2015, 80).

Voisiko siis sisältö, jossa yhdistyvät fakta ja tunnereaktio, saada aikaan oivalluksia ja toimintaa? Toki ennakkoon ei voida tietää, millaisia kokemuksia kyseisellä ostajapersoonalla on, mutta kokonaisvaltaisella asiakaskokemuksen johtamisella voitaisiin ainakin vahvistaa positiivisia vaikutuksia. Muuta huomioitavaa talousjohtajan



päätöksenteossa on eettisyys, joka nousi esille haastattelussa ja on tärkeä näkökulma huomioida. Onko tässä kasvava trendi yleisestikin, joka tulisi huomioida kaikissa sisällöissä ja viestinnässä muutenkin?

#### 4.2.2 Henkilöstöjohtaja X tukee johtamista ja strategian toteutumista

Henkilöstöjohtajan tärkeimpiin vastuualueisiin kuuluvat henkilöstön johtaminen kokonaisuutena: rekrytointi, palkka- ja palkitsemisasiat sekä henkilöstön kehittäminen – kaikki johtaminen. Myös sisäinen viestintä ja työsuojelu kuuluvat henkilöstöjohtajan vastuisiin. Pää tavoitteena hänen työssään on strategian toteuttaminen ja siitä johdetut taktiset tavoitteet, joihin lukeutuvat erilaiset prosessit, HR-järjestelmät ja käytänteet sekä politiikat. Henkilöstöjohtajan vastuisiin kuuluu myös toimintatapojen yhtenäistäminen eri maiden ja organisaatioiden välillä. Suurimpana haasteena haastatellulla henkilöstöjohtajalla ovat vanhat toimintamallit ja niiden muuttaminen tukemaan strategisia tavoitteita. Toisena haasteena on resurssien riittävyys.

Tärkeimmäksi tiedonhakukanavaksi henkilöstöjohtajalle nousevat omien aikaisempien kokemusten lisäksi omat verkostot ja niiden hyödyntäminen. Henkilöstöjohtaja käyttää hyödykseen erityisesti kollegaverkostoja, joita on syntynyt uran varrella, ja hän saattaa esimerkiksi soittaa kollegalle tiedustellakseen kokemuksia jostain tietystä toimijasta tai asiasta. Hän hakee tietoa myös internetistä ja toisinaan ammattiverkostoista, kuten Henry-portaalista.

Suurin ostamisen este on raha, sillä kaikkea mitä haluaisi ei pysty tekemään. Henkilöstöjohtajan täytyy valita tarkkaan, mitä tekee ja miten saa budjetin riittämään. Toinen ostamisen este voi olla kieliasiat, esimerkiksi valmennuksen ostaminen englannin kielellä, jos yrityksen koko henkilökunnan taito ei riitä. Säästöä syntyisi, jos asioista voisi kommunikoida yhdellä kielellä.

Henkilöstöjohtaja on kiinnostunut yleisesti strategian jalkauttamisesta ja strategiaprosessista, johtamisesta sekä ihmisten osaamisen kehittämisestä. Henkilöstöjohtaja haluaa saada oivalluksia aikaan, sillä se on osoitus ison kuvan ymmärtämisestä. Hän on kiinnostunut myös kaikesta uudesta ja rajojen kokeilemisesta esimerkiksi puutarhanhoidon saralla sekä hyvinvoinnista. Ilon löytäminen kaikesta, mitä tekee, motivoi henkilöstöjohtajaa.

Muita huomioita ostamisessa on esimerkiksi asioiden ostaminen toisinaan myös palveluna, silloin kun oma aika ei riitä tai talon sisällä ei löydy tarvittavaa kokemusta tai osaamista. Henkilöstöjohtajan päätöksenteossa aiempi kokemus ja suosittelu ovat tärkeitä.

### **Huomioita henkilöstöjohtajan ostajapersoonasta ja sisällöistä**

On tärkeätä huomioida henkilöstöjohtajien erilaiset roolit eri yrityksissä: jos HR raportoi talousjohtajalle, tekeminen ja tavoitteet ovat erilaisia kuin jos HR on osa johtoryhmää ja mukana strategiatyössä (kuten tässä). HR:n ollessa osa johtoryhmää tavoitteet ja haasteet ovat yllä esitetyn kaltaisia.

Strategia ohjaa vahvasti myös henkilöstöjohtajan tekemistä – mitä strategisia hyötyjä ja arvoa voitaisiin tuoda esille sisällöissä? Miten helpottaa tiedonkulkua yrityksessä työympäristön avulla ja viestiä siitä henkilöstöjohtajalle oikealla kulmalla? Miten resurssien vähyyden voisi minimoida ja helpottaa muutosten läpivientiä organisaatiossa? Millaisia palveluita henkilöstöjohtaja olisi valmis ostamaan talon ulkopuolelta tulevaisuudessa? Voisiko Henry-portaaliin tai muihin ammattimedioihin saada asiakasreferenssejä ja suositteluja, sillä ne ovat henkilöstöjohtajalle tärkeitä? Miten saada suositteluja eri medioihin? Miten huomioida kielihaasteet monikielisessä yrityksessä ja tukea organisaatiokulttuuria oikealla tavalla? Olisiko siihen sopivia sisältöjä tarjolla? Miten auttaa henkilöstöjohtajaa muutosten jalkauttamisessa?

Henkilöstöjohtajille tuotetuissa sisällöissä tulisi korostua strategian jalkautuksen lisäksi ihmisten johtaminen, hyvinvointi ja ilo. Innostus tarttuu, joten millainen sisältö leviäisi jopa orgaanisesti tavoittaen HR-päättäjät? Millaista sisältöä HR-päättäjille voisi tehdä esimerkiksi työnantajamielikuvaan liittyen ja miten työympäristö voi toimia motivaation ja hyvinvoinnin lähteenä?

#### **4.2.3 Toimitusjohtaja X on ihmisten johtaja**

Toimitusjohtajan tärkeimpiin vastuualueisiin kuuluu tuottaa lisäarvoa omistajille osaavan henkilökunnan kanssa, pitää huolta taloudellisista ja toiminnallisista edellytyksistä sekä henkilöstön jatkuva kehittäminen ja motivoiminen hallituksen valvonnan alaisuudessa. Toimitusjohtajan tehtävänä on säilyttää yrityksen kilpailukyky muuttuvissa olosuhteissa. Pää tavoitteena toimitusjohtajan työssä on strategian toteuttaminen ja jalkauttaminen, yrityksen mielikuvan muuttaminen ja henkilöstön

kehittäminen. Toimitusjohtajan tulee varmistaa, että työympäristö motivoi ja tukee työn tekemistä ja työhyvinvointia ja että työtyytyväisyys on korkealla.

Suurimpana haasteena haastateltu toimitusjohtaja kokee muutosten läpiviennin, että kaikki yrityksessä kulkevat samaan suuntaan. Toinen haaste on ulkoisen mielikuvan muuttaminen yrityksessä, joka on muuttunut paljon aiemmasta. Sen lisäksi toimitusjohtajan pitää koko ajan nähdä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja kehittää yrityksen toimintaa ja luoda ja varmistaa uusien innovaatioiden syntyä.

Tärkeimpänä tiedonhakukanavana toimivat kahdenkeskiset keskustelut lähipiirin, henkilöstön, hallituksen sekä kaveripiirin kanssa. Toimitusjohtaja seuraa aktiivisesti mediaa sekä sosiaalista mediaa, jotta näkee mitä ajankohtaista on pinnalla.

Toimitusjohtaja kokee suurimmaksi ostamisen esteeksi sen, että myyjä ei tunne yrityksen strategiaa eikä osaa myydä siihen sopivaksi. Myyjän täytyisi osata tuoda esille selkeästi, mitä arvoa voi tarjota yritykselle ja mitä juuri meidän yritykselle.

Toimitusjohtaja on kiinnostunut yleisesti työympäristöstä johtamisen välineenä sekä yrityksen kannattavuudesta ja myynnin kasvattamisesta. Toimitusjohtajan muita huomioita ostamiseen liittyen on arvomyyntin tärkeys: ”Harvoin ne menestyy, jotka tuovat esille tuotetta.” Myyjän tulisi olla sisäistänyt, mitä arvoa voi tarjota kyseessä olevalle yritykselle. Myös referenssit ovat tärkeitä, sillä johtajat keskustelevat usein toisten yritysten kanssa. Suosittelu on siis tärkeää. Mielikuvalla, joka on myyjästä ja yrityksestä, on myös tärkeä rooli päätöksenteossa. Jos ne eivät kohtaa todellisuudessa, mielikuva helposti murentuu. Informaation määrä on haaste nykypäivänä. Ihmiset tekevät myös enemmän taustatyötä, jolloin systemaattinen ja rehellinen kommunikaatio korostuu, kun kaikki tieto on kaikkien saatavilla.

### **Huomioita toimitusjohtajan ostajapersoonasta ja sisällöistä**

Toimitusjohtaja on tyypillisesti huippupäätäjä, jolla on paljon vaikutusvaltaa yrityksissä. Mielikuva yrityksestä ei ole vain brändi- ja markkinointi-ihmisten tavoitteena, vaan myös toimitusjohtajalle erityisen tärkeä työväline strategian lisäksi. Millaista sisältöä toimitusjohtaja kaipaisi brändiymmärryksen lisäämiseksi? Miten brändi vaikuttaa taseeseen? Parhaissa yrityksissä brändillä ei ole erillistä roolia ja koko liiketoiminta on valjastettu brändilupauksen toteuttamiseen (Pöyhönen & Taipale 2016).

Miten helpottaa strategian toteuttamista ja jalkauttamista Martelan palveluiden avulla? Miten lisätä innovaatioita ja tiedonkulkua sekä parantaa työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä työympäristön avulla? Mitä sisältöä toimitusjohtajalle voisi tarjota henkilöstön motivoimiseksi? Miten toimitusjohtajaa ja yrityksen muuta johtoa voidaan tukea muutosten läpiviennissä ja jalkauttamisessa?

Koska tärkeimpinä tiedonhakukanavina ovat lähipiiri, henkilöstö ja hallitus, miten varmistaa oikeanlaiset viestit ja sanomat näille vaikuttajaryhmille, jotta he voivat tukea toimitusjohtajaa parhaalla mahdollisella tavalla? On tärkeää huolehtia arvoa tuovien sisältöjen näkymisestä mediassa, myös sosiaalisessa mediassa, sillä johtajat ovat aktiivisia tiedonkuluttajia ja usein myös edelläkävijöitä. Sekä ansaittua että ostettua mediaa hyödyntämällä voidaan varmistaa ajankohtaisten uutisten nouseminen toimitusjohtajan näköpiiriin. Toimitusjohtajalle tarkoitetuissa kohdennetuissa sisällöissä täytyy keskittyä juuri kyseistä yritystä koskeviin asioihin, mitä arvoa voidaan yritykselle tarjota ja miten se tukee yrityksen strategian toteutumista. Kaikki yleinen tieto on turhaa ajanhukkaa, joten kohdennettu ja mahdollisimman personoitu sisältö tuo vaikuttavimman lopputuloksen.

Toimitusjohtaja on kiinnostunut yleisesti johtamisesta ja yritysten kannattavuudesta ja myynnin kasvattamisesta – mitkä asiat ja sisällöt tukevat häntä tässä, ja missä mediaympäristöissä kyseiset sisällöt tavoittaisivat toimitusjohtajan? Arvon esittäminen, referenssit ja suosittelu nousevat toimitusjohtajan listan kärkeen vaikuttavuudessa ja kiinnostavuudessa, kun mietitään ostopäätöstä – miten tuoda tämä esille oikealla tavalla sisällöissä? Koska toimitusjohtaja arvostaa rehellisyyttä, voisiko henkilökohtaisempi sisältö kasvattaa luottamusta ja miten osoittaa läpinäkyvyys viestinnässä? Onko rehellisyys ja eettisyys ylipäättensä ylimmän johdon arvostuksessa korkealla?

#### 4.2.4 Markkinointijohtaja X:n työ ja vastuu monipuolisia

Markkinointijohtajan päävastuualueena on markkinointi kokonaisuudessaan, brändi ja sen hallinnointi ja koordinointi. Myös muita yrityskohtaisia vastuualueita voi olla markkinoinnin, myynnin ja brändin lisäksi, kuten esimerkiksi vastuullisuus tai muut kehittämis- ja innovaatiotehtävät, kuten tässä tapauksessa. Voidaankin nähdä, että markkinointijohtajan rooli yrityksissä voi olla hybridi. Pää tavoitteena markkinointijohtajan työssä on myynnin kasvattaminen sekä tunnettuuden ja mielikuvan kehittäminen.

Yhtenä suurena haasteena haastatellun markkinointijohtajan työssä on fyysinen välimatka kollegoiden kanssa, vaikka yrityksellä on paljon kommunikaatiota helpottavaa tekniikkaa käytössä. Myös strategian toteuttaminen eri markkinoilla ja maissa on haasteellista, sillä ymmärtämys kaikkien maiden tilanteista ei ole aina täydellistä. Lisäksi jalkauttaminen on haasteellista erityisesti eri maiden välillä johtuen sekä fyysisestä välimatkasta että kulttuurieroista. Myös resurssien riittävyys on iso haaste, samoin fokuksen pitäminen oikeissa asioissa – miten valita ja tehdä vain tärkeimmät asiat yhdessä tiimin kanssa. Jatkuva haaste on hahmottaa prioriteetissa se kaikista tärkein asia.

Markkinointijohtajan tärkeimpänä tiedonhakukanavana on internet, jossa hän tekee toisinaan myös Google-hakuja. Hän saa yleensä tiedon jostain mielenkiintoisesta asiasta sähköpostimarkkinoinnin kautta tai sosiaalisen median kanavista. Lisäksi hän saa jonkin verran kylmäsoittoja eri myyjiltä, jotka soittavat ja sopivat tapaamisia. Myös erilaiset seminaarit, ammattikirjallisuus ja digitaaliset artikkelit toimivat tiedonlähteinä.

Markkinointijohtaja kokee ostamisen esteenä relevantin tiedonsaannin. Tarjoajia on paljon, ja usein hän on tekemässä jotain, mikä on alalla melko uutta ja mille ei välttämättä ole vakiintuneita käytäntöjä, joten voi olla haasteellista etsiä parasta kumppania. Tietoa on niin paljon ja asiat kehittyvät vauhdilla, joten voi olla haasteellista edes tietää, millä hakusanalla hakea tietoa. Markkinointijohtaja kaipaa hyvien kokemusten jakamista ja suosittelua.

Markkinointijohtaja on kiinnostunut yleisesti matkustelusta, estetiikasta, ruuanlaitosta ja liikunnasta. Häntä kiinnostavat myös erilaiset filosofiset kysymykset ja ihmismieli ja sen toiminta, ja hän miettii, mihin maailma on menossa. Se, miten ihminen toimii, kiinnostaa, ja myös ihmisten erilaisuus ja ahaa-elämykset inspiroivat ja kiehtovat. Tällainen kiinnostuneisuus tuntuu olevan yleistä ylimpien johtajien osalta.

Markkinointijohtaja toi esille ostamiseen liittyen erään ison verkkosivuprojektin, jossa asia oli hänelle itselle uusi, jolloin hän lähestyi aihetta ensin tuttujen kautta, haastatteli ihmisiä ja haki tietoa, josta olisi hyötyä. Hän osti myös aiheeseen liittyvän kirjan ja hakeutui aktiivisesti aihetta käsitteleviin seminaareihin. Mikään yritys ei tässä kohtaa tehnyt kylmäsoittoja, koska tiedossa ei ollut, mitä markkinointijohtaja oli etsimässä. Hän teki projektiin liittyen Google-hakuja, tilasi uutiskirjeitä eri yrityksistä ja medioista, jotka kirjoittivat aiheesta, ja sitä kautta yritti löytää yrityksiä, jotka tekevät sitä mitä halutaan

tehtävän. Seminaarien kautta hän löysi lopulta osan niistä yrityksistä, jotka halusi tavata, ja lopulta kandidaattien valikoima oli melko suppea. Oman ymmärryksen kasvattamisen jälkeen ei jäänyt jäljelle kuin yksi yritys, joka täytti kaikki tarvittavat kriteerit, ja hän päätyi tilaamaan tältä projektin määrittelypalvelun. Määrittelyosuuden mentyä hyvin markkinointijohtajan oli helppoa tehdä päätös tilata loppu projekti ja toteutus kyseiseltä yritykseltä. Alkuvaiheessa päätöksentekoa markkinointijohtajalle oli tärkeää saada usko yritykseen ja nähdä reunaehdojen täyttyminen, mutta lopulta myös henkilökemioilla oli vaikutusta ja uskolla niihin ihmisiin, jotka olivat tekemässä projektia.

### **Huomioita markkinointijohtajan ostajapersoonasta ja sisällöistä**

Suomalainen markkinointipäätäjä on korkeasti koulutettu, ja yritysten johtoryhmiin heistä kuuluu 86 prosenttia (TNS PäätäjäAtlas 2016). Odotukset markkinoinnin roolista strategisessa päätöksenteossa ovat kasvaneet ja markkinointiorganisaation aktiivisella roolilla yrityksen strategian suunnittelussa ja toteutuksessa nähdään vaikuttavan selkeästi yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Yli 50 prosentissa suomalaisista yrityksistä näin on. (Marketing Profiler 2016.) Niissä yrityksissä, joissa markkinoinnilla on strateginen rooli, voidaan nähdä enemmän mahdollisuuksia vaikuttamiseen. Yrityksen mielikuviin voimakkaasti vaikuttavien asioiden viestiminen johtoryhmien kautta voisi olla tehokasta, ja silloin kun markkinointijohtaja istuu johtoryhmässä, voisi hän toimia vaikuttajana ja asian puolesta puhujana. Markkinointijohtaja kun usein on edelläkävijänä uusien asioiden käyttöönotossa ja kiinnostunut kaikesta uudesta.

Markkinointijohtajissa voi olla hyvin eri taustoista tulevia ihmisiä, joten on tärkeää tunnistaa heidän aidot kiinnostuksen kohteensa ja tehtävät työssä. Mitä muita rooleja markkinointijohtajalla kyseisessä yrityksessä on? Millainen rooli hänellä on yrityksessä esimerkiksi uuden kehittämisessä? Koska markkinointijohtajien vastuulla on usein myös brändin kehittäminen, mitä asioita voisi nostaa sisällöissä esille, joilla on vaikutusta yrityksen mielikuvaan ja asiakaskokemukseen? Kuinka paljon markkinointijohtajan vastuulla on yrityksen työnantajamielikuvan kehittäminen?

Fyysinen välimatka kollegoihin ja jalkauttaminen on markkinointijohtajankin haasteena. Mitä apuja esimerkiksi työympäristö voi tähän tuoda? Voiko fyysinen ja virtuaalinen työympäristö auttaa johtamisessa? Jos suurimpana ostamisen esteenä on tiedonsaanti ja vaihtoehtojen löytäminen, miten koostaa tiedon niin, että se on löydettävissä helposti ja miten varmistaa, että se löytyy hakukoneesta, vaikka oikea hakusana ei olisikaan käytössä?

Koska markkinointijohtajia voidaan pitää edelläkävijöinä monissa eri asioissa, voisiko yksi kulma heidän lähestymiseen olla edelläkävijyys? Voisiko heille tarjota sisältöjä, jotka vahvistavat heidän edelläkävijyyttään? Sisältöjä, jotka auttaisivat markkinointijohtajia kommunikoimaan eteenpäin yrityksen sisällä esimerkiksi mielikuvaan liittyvissä asioissa? Jos markkinointijohtajalle haluaa myydä jotain tai lisätä heidän tietämystään tai herättää tarvetta, on käytössä laaja kattaus eri medioita ja kanavia, sillä markkinointijohtajat ovat usein laajasti eri kanavissa ja ovat aktiivisia tiedon kuluttajia ja edelläkävijöitä (TNS PäättäjätAtlas 2016). Saavuttaakseen markkinointijohtajan huomion hälystä on osattava yhdistää tunne ja faktat.

Koska ihminen tietoa hakiessaan jättää kiinnostuksen jäljen yrityksille monissa eri kohdissa, välineissä ja kanavissa (Google-haku, vierailu nettisivulla, uutiskirjeen tilaaminen, oppaan lataaminen, seminaarin osallistuminen ja niin edelleen) jo ennen kuin on ostamassa, tätä hiljaista tietoa tulisi hyödyntää markkinoinnissa ja myynnissä. Jos niin sanotut kylmäsoitot vielä toimivat, kuten esimerkki osoittaa, ne toimivat juuri niin, että yritys on jo saanut tiedon potentiaalisesta asiakkaasta, joka on jättänyt itsestään jäljen. Nämä tiedot tulisi hyödyntää osana inbound-markkinointia ja markkinoinnin automaatiota. Tässä haastattelun esimerkkitapauksessa henkilö on jättänyt itsestään jäljen useammalle yritykselle ja kuka tietää, onko inbound-markkinointi lopulta toiminut ja johdattanut tarvitsijan oikean tarjoajan luo.

Yksi tärkeä asia miettiä on sisällön löytyminen kaikilla mahdollisilla sanoilla, vaikka henkilö ei osaisikaan hakea hakukoneesta juuri oikealla sanalla. Miten hakukoneoptimointi tulisi hoitaa, jotta hyödyllinen sisältö löytyisi, ja mitä sisältöjä pitäisi mainostaa milläkin hakusanalla, jotta henkilö saadaan sen sisällön äärelle, jota hän oikeasti tarvitsee, mutta ei tiedä sitä vielä itse? Mikä on se tarve, johon apua haetaan? Sekä hakukoneoptimointi että hakukonemarkkinointi voivat olla tässä apuna.

Suosittelu ja WOM ovat erittäin tärkeitä myös markkinointijohtajalle kuten muillekin haastatelluille. Koska markkinointijohtajatkin ovat aktiivisia sosiaalisessa mediassa, pitäisikö pyrkiä samaan suosittelut ja hyvät asiakaskokemukset helposti leviäväksi? Kuten johtajat yleensä, myös markkinointijohtajat ovat kiinnostuneista monista eri asioista. Olisivatko markkinointijohtajat erityisen kiinnostuneita ihmisen toiminnasta, sillä markkinoinnissakin pyritään vaikuttamaan juuri ihmisen ajatteluun ja toimintaan? Voisiko siihen liittyvät sisällöt houkuttaa markkinointijohtajia yrityksen sisällön pariin?

#### 4.2.5 Sisustusarkkitehti X:lle mielikuva ja nopeus on valttia

Sisustusarkkitehdin vastuualueisiin kuuluu kaikki, mikä liittyy sisustussuunnitteluprosessiin: luonnosvaiheesta työpiirustuksiin sekä materiaali- ja tavaravalintoihin ja niiden esitleminen asiakkaalle. Julkitiloja suunnittelevan sisustusarkkitehdin työn päätavoitteena on tehdä ihmisille toimivia ja kauniita työympäristöjä, jotka tukevat niin yrityksen brändiä kuin yksilöiden hyvinvointia. Myös funktionaalisuus ja esteettisyys on tärkeää, että ihmisillä olisi hyvä olla tilassa.

Haastatellun sisustusarkkitehdin suurimpana haasteena työssä on aikataulut ja projektien hallinta. Sisustusarkkitehdin käsissä on usein työmaiden ja urakoitsijoiden aikataulut, ja kun hänen samanaikaisesti pitää katsoa projektin etenemistä ja kuunnella kaikkia projektiin liittyviä, tuo se omat haasteensa sisustusarkkitehdin työhön. Myös toimitusongelmat ovat haaste, jos esimerkiksi toimitetaan jotain väärin tai työmaalla tehdään jotain väärin. Ongelmat ovat yleensä aina ratkaistavissa, mutta silloin joku maksaa enemmän tai projekti myöhästyy. Sisustusarkkitehdin täytyy yrittää varmistaa aikataulussa pysyminen, sillä se vaikuttaa myös budjetin toteutumiseen.

Sisustusarkkitehti käyttää tiedonhakuun paljon internetiä. Myös messuilla käynti on yleinen tiedonhakukanava, sillä konkreettiset asiat, kuten kalusteet, pitää pystyä itse näkemään ja kokemaan, jotta niitä voi hyödyntää työssään. Usein messut ovat ulkomailla, ja vastaavia tuotteita ei ole nähtävillä Suomessa showroomeissa, joten messuilla käynti on myös siksi tärkeää. Sisustusarkkitehti käyttää työssään hyvin vähän enää mitään katalogeja, mutta poikkeuksen tekevät valaisimet, sillä niiden tarjoajien nettisivut eivät toimi tarpeeksi nopeasti, jolloin katalogi on nopeampi käyttää. Kolmanneksi tärkeimpänä tiedonhakukanavana sisustusarkkitehdille on asiantuntevat myyjät, joiden rooli on sisustusarkkitehdille tärkeä, koska yhteistyötä on paljon. Haastateltu sisustusarkkitehti lisäsi vielä haastattelun jälkeen suomalaisten myyjien tärkeyden tuote-esittelyjen suhteen, jotta heillä olisi mahdollisuus katsoa tuote paikan päällä ja kokea se fyysisesti. Sisustusarkkitehti saattaa tarttua usein myös spontaanisti joihinkin tuotteisiin, joita myyjä sattumoisin esittelee tietyn projektin aikana. Asiantunteva myyjä vaikuttaa paljon ostopäätökseen, ja ihmisellä on prosessissa tärkeä rooli sisustusarkkitehdille.

Ostamisen esteenä sisustusarkkitehti kokee sen, että tuotetta, esimerkiksi tuolia, asiakas ei pääse itse kokeilemaan ennen ostopäätöstä. Yrityksillä ei välttämättä ole antaa tuotetta testiin. Erityisen haasteellista on, jos sisustusarkkitehti ei ole itse päässyt



koskaan näkemään tai testaamaan tuotetta, sillä silloin on vaikea suositella sitä asiakkaalle. Joskus joissain projekteissa hinta voi olla este, mutta useinkaan se ei ole, jos sisustusarkkitehti ei ehdota mitään järjettömän kallista. Myös toimitusajat voivat olla ostamisen este nykypäivänä, kun tilauksissa menee helposti kahdeksan viikkoa, mutta sisustusarkkitehti varoittaa niistä omia asiakkaitaan ja varautuu näin mahdolliseen ongelmaan.

Sisustusarkkitehdin omia kiinnostuksen aiheita ovat kuvataide ja arkkitehtuuri. Yleensä kaupunkitila ja kaupunkiympäristöt, meri ja vuoristo kiinnostavat häntä. Myös kaunokirjallisuus kiinnostaa, ja ystävien ja perheen tapaaminen on tärkeää. Sisustusarkkitehti tykkää matkustaa ja hakee silloin materiaalia ja inspiraatiota omaan työhönsä. Hän kerää ideapankkia museoista, kahviloista ja kodeista, jotka inspiroivat.

Muina huomioina ostamiseen liittyen sisustusarkkitehti korostaa henkilökohtaisen palvelun merkitystä. Tämä toteutuu usein pienemmissä yrityksissä paremmin kuin suurissa. Sisustusarkkitehti kokee pienempien yritysten hoitavan reklamaatiotilanteet tehokkaammin, ja myös tarjousten saaminen on nopeampaa kuin isoissa yrityksissä. Hinta ja tarjous pitää saada nopeasti, koska se vaikuttaa suunnitelmaan ja ostopäätökseen. Silloin, jos toinen yritys toimittaa esimerkiksi kalusteen asiakkaalle heti kokeiltavaksi ja toisesta ei saa edes hintaa, on melko helppo tehdä valinta. Hän ehdottaa usein asiakkaalle kaksi eri vaihtoehtoa ja lopulta se voi olla hinta, joka vaikuttaa ostopäätökseen, vaikkei hinta ole koskaan varsinaisesti ostamisen este.

Sisustusarkkitehti tekee vertailua usein sen mukaan, millaista brändiä yritys edustaa ja miten sen tuotteet tukevat sitä tunnelmaa, jota asiakasyritykselle halutaan. Sisustusarkkitehti tykkää käyttää työssään myös uutuuksia, joita on kiva tarjota asiakkaille. Fiilis merkitsee todella paljon sisustusarkkitehdille ja se mielikuva, mitä halutaan välittää yrityksen henkilökunnalle ja sen asiakkaille. Sisustusarkkitehti tekee usein pelkästään asiakaskäyttöön tarkoitettuja tiloja, ja perinteiset toimistokalustetoimittajat tekevät työtilat. Se mitä sisustusarkkitehti päätyy lopulta suosittelemaan asiakkaalle, riippuu paljon mielikuvista, joita on yritystä ja sen tuotteita kohtaan. Sisustusarkkitehdillä ei ole välttämättä mitään tiettyä kaavaa ostamiseen ja suositteluun, vaan jokainen projekti on omanlainen.

## **Huomioita sisustusarkkitehdin ostajapersoonasta ja sisällöistä**

Sisustusarkkitehdille on erittäin tärkeää projektiosaaminen ja projektinhallinta. Jos heitä kohtaan haluaa herättää luottamusta, on hyvin tärkeää helpottaa tätä prosessia, ei vaikeuttaa sitä. Aikataulut ovat sisustusarkkitehdin yksi haasteellisimmista asioista, joten miten niitä voisi helpottaa? Yksi merkittävä tekijä tässä on kommunikointi ja ennakkoon varautuminen, sillä moni asia on hoidettavissa, jos tietoa on saatavilla mahdollisimman ajoissa. Koska toimitusongelmat ovat myös iso haaste, mitä niille voisi tehdä? Voisiko viestiä ennakkoon vahvemmin pitkistä toimitusajoista ja mieluummin yllättää asiakas positiivisesti lyhyemmällä toimitusajalla kuin yrittää luvata lyhyttä toimitusaikaa ennakkoon ja sitten tuottaa pettymys asiakkaalle?

Päätavoitteena sisustusarkkitehdillä on tehdä ihmisille toimivia ja kauniita ympäristöjä. Siksi kaiken sisällön tulisi tukea tämän mielikuvan luomista. Vaikka toisinaan puhutaan tai näytetään yksittäistä tuotetta, pitäisi aina tuoda myös esille, miten se istuu kokonaisuuteen. Tässä riittäisi usein pelkkä kuvallinen viestintä, sillä kaikkea ei ole tarpeen näyttää tekstin muodossa.

Koska työympäristöjä suunnittelevan sisustusarkkitehdin työhön kuuluu uusien työtapojen ymmärtäminen, pitäisi heille tuottaa tätä ymmärtämystä lisääviä sisältöjä. Brändin ja mielikuvien merkitys on oleellinen sisustusarkkitehdin työssä. Voisiko näitä nostaa sisällöissä esille enemmänkin?

Koska alan messut ovat tärkeä tiedonlähde sisustusarkkitehdin työssä, tulisi niiden hyödyntäminen miettiä tarkoin. Miten fyysisen kokemuksen tuotteesta voisi järjestää mahdollisimman helposti, jotta sisustusarkkitehti voisi ottaa tuotteen osaksi suunnitelmia? Kaikki perustieto tuotteista tulee olla verkossa hyvin saatavilla, tällöin ei tarvita painettuja materiaaleja. Ratkaistavaksi jää ainoastaan fyysisen kokemuksen tarjoaminen tuotteesta.

Miten muuttaa ison yrityksen asiakaskokemus vähintään yhtä hyväksi kuin pienen yrityksen? Kokemukseen siitä, että pienemmältä yritykseltä saisi paremman palvelun tulisi paneutua kunnolla. Hyvään asiakaskokemukseen vaikuttavat helppous, tehokkuus ja tunne, ja viitteitä jo on, että isot yritykset tulevat muuttumaan asiakaskeskeisimmiksi, mutta muutos ei tapahdu itsestään (Brusi 2016).

Vaikka haastattelussa tuli esille asiantuntevan myyjän rooli, on yritykselle haasteellista asiakaskokemuksen henkilöityminen: yrityksen prosessit tulisi toimia henkilöstä riippumatta ja näin varmistetaan hyvä asiakaskokemus kaikissa kohtaamispisteissä. Etenkin toimituksissa muuttuvat tilanteet muuttavat toimintaa nopeastikin eikä yksi ihminen voi vastata yksin koko ketjusta. Läpinäkyvyys ja viestintä on asiakaskokemuksen kannalta tärkeää. Ihmisen rooli kokemuksessa on tärkeä, mutta sen ei ole pakko henkilöityä, kunhan asiakkaalla on se olo, että hänen asiasta välitetään ja sitä hoidetaan.

Ihmiskontaktilla ja asiantuntevalla myyjällä on merkittävä rooli sisustusarkkitehdille. Miten saman henkilökohtaisuudentunteen voisi luotua virtuaalisesti? Voiko virtuaalinen, lisätty todellisuus (augmentet reality, AR), auttaa fyysisen kokemuksen saannissa, kun olisi mahdollisuus nähdä, miten esimerkiksi tuote istuu oikeaan ympäristöön?

Uutuusleimalla on merkitystä sisustusarkkitehdeille, joten miten nostaa esille tuotteiden uutuusarvo ja miten hyödyntää se maksimaalisesti? Yrityksistä itsestään tuntuu usein, että jokin tuote on jo vanha, mutta suuremmalle yleisölle tuote voi olla vielä tuntematon. Olisi tärkeä tunnistaa, missä menee uutuuden raja.

Hintojen ja tarjousten saaminen korostuu ostamisen esteissä. Tarkka hinta ei välttämättä ole sisustusarkkitehdille oleellinen, joten voisiko verkossa kaikkien saatavissa oleva hintahaarukka nopeuttaa prosessia? Riittäisivätkö esimerkiksi hintaluokat sisustusarkkitehdille, jos varsinainen hinta ei useinkaan ole ostamisen este? Hintojen saamiselle voisi luvata jonkin toimitusajan, joka olisi yleisesti tiedossa. Näin sisustusarkkitehtikin voisi suunnitella omaa työtään paremmin ja saisi hinnat ajoissa suunnitelmien tueksi.

Sisustusarkkitehdin mielenkiinnon kohteisiin lukeutuu yleisesti kuvataide, arkkitehtuuri, kaunokirjallisuus ja esteettisyys. Voisiko sisustusarkkitehtien sisältöihin ottaa inspiraatiota näistä? Voisiko heille tarjota valmiita ideapankkeja? Tai voisiko kuvissa hyödyntää useammin muitakin mielenkiintoista kuin kyseessä oleva tuote?

Brändillä, mielikuvilla ja muodoilla on iso merkitys suunnittelussa. Miten tätä kulmaa voitaisiin hyödyntää? Voisiko hakutoiminnoissa olla filttäreitä muotojen mukaan?

Koska sisustusarkkitehdit työskentelevät paljon yksin, voisiko heille tarjota yhteisöllisiä kokemuksia? Alalla on paljon yhden-kahden hengen toimistoja, joten mitä mahdollisuuksia se tarjoaa?

#### 4.2.6 Yritysmuuton ostaja X kaipaa asiantuntevaa apua

Yritysmuuton ostaja poikkeaa kaikista muista haastatelluista ryhmistä, sillä yritysmuutoksesta vastuu annetaan yrityksissä yleensä tapauskohtaisesti. Koska muutto voi olla yritykselle erittäin harvinainen tapahtuma, jopa ainutkertainen, ei siitä vastuussa olevaa henkilöä usein ole valmiina. Yleensä tehtävään valitaan se, jonka katsotaan siihen parhaiten kykenevän, kenellä tuntuu olevan eniten aikaa tai se joka vastaa muuton budjetista. Henkilön rooli siis vaihtelee paljon yrityksissä. Monissa asiantuntijayrityksissä se voi olla kuka vain, ja usein yritysmuuton ostajalla ei ole asiasta ennakkoon kokemusta. Työhön haastateltu yritysmuuton ostaja oli titteliltään liiketoimintajohtaja, ja hän oli valikoitunut tehtävään roolinsa puolesta, sillä hän vastasi koko yrityksen kiinteistön saneerausprojektista. Hänen tärkeimpiin vastuualueisiinsa kuuluu meneillään olevan toimitilan peruskorjaus ja sen muutoksen läpivienti. Ennen sitä hän vastasi koko liiketoiminnan operatiivisesta toiminnasta, strategiasta ja sen kehittämisestä ja tuloksesta.

Pää tavoitteena liiketoimintajohtajan työssä on juuri tällä hetkellä saattaa peruskorjaus valmiiksi ajoissa ja laadullisten tavoitteiden mukaisesti. Yleisesti liiketoiminnan johtamisessa tavoitteena on toteuttaa omistajien toiveet, tehdä hyvää tulosta ja kehittää yritystä siihen suuntaan kuin halutaan. Suurimmat haasteet työssä liittyvät kilpailuun ja yleiseen taloudelliseen tilanteeseen. Kolmantena haasteena liiketoimintajohtajalla on osaavan henkilökunnan saaminen ja heidän rekrytointinsa.

Liiketoimintajohtaja käyttää tiedonhakuun paljon internetiä, mutta myös asiantuntijoita ja kollegoita. Joissain tapauksissa hän käyttää myös työnantajajärjestöjen apua. Olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, mitä kautta tietyt asiantuntijat löytyvät.

Suurimpana ostamisen esteenä liiketoimintajohtajalla on tarjoajien asiantuntemuksen puute. Toisena esteenä on hankintalaki ja sen asettamat rajat. Joskus myös tarjonnan puute on ostamisen esteenä, mutta riippuen siitä, mitä on hankkimassa. Liiketoimintajohtaja kohtaa usein tilanteita, joissa ei ole montaa tarjoajaa kilpailutuksen alla olevalle asialle.

Liiketoimintajohtaja on kiinnostunut henkilökohtaisesti kulttuurista, matkustamisesta, ympäröivästä maailmasta ja luonnosta. Työroolissa kiinnostaa myös ympäristö, sen kehittyminen ja kehittäminen, oman liiketoiminnan asema kilpailutilanteeseen nähden, ja tietenkin oman osaaminen kehittäminen on tärkeää. Tämä on hyvin linjassa siihen, mitä päättäjistä yleensäkin tiedetään.

Muita huomioita ostamisesta: Liiketoimintajohtaja tekee hankintalain mukaisia kilpailutuksia organisaation ollessa julkinen, joten kriteereitä ja säädöksiä on paljon. Muuttoon liittyen tämä oli ensimmäinen kerta, kun hän on ostanut muuttopalveluita, ja ehkä myös viimeinen. Liiketoimintajohtaja lähestyi itselle ennalta tuntematonta asiaa palkkaamalla muuttokonsultin. Hän laati muuttokonsultin kanssa kilpailutusstrategian ja mietti toimintakriteerit. Yhdessä he valitsivat muutamasta tarjouksesta parhaimman ja ovat olleet valintaan tyytyväisiä.

### **Huomioita yritysmuuton ostajan ostajapersoonasta ja sisällöistä**

Vaikka ajattelin ennakkoon, että yritysmuuton ostajan voisi lokeroida omakseen, totesin jo haastattelun aikana, että koska kyseessä ei ole sellainen rooli, joka yrityksissä olisi aina jollain henkilöllä, on mahdollista eriyttää tätä roolia kokonaisuudesta ostajapersoonan näkökulmasta. Markkinointia voi toki kohdistaa suoraan potentiaalisille yritysmuuton ostajille, mutta yritysmuuton ostajalla on aina muitakin tarpeita, joihin voidaan vastata. Sen ei tulisi olla erillinen ostajapersoonana vaan ennemminkin pidemmälle mentäessä markkinointifunnelissa huomioitu asia, joka huomioidaan sisältösuunnitelmassa ja triggereissä. Tarjotaan siis muutakin kuin sitä, mitä asiakas luulee tarvitsevänsä, sillä hän ei tiedä, mitä hänen tulisi tarvita.

Mainitut haasteet (kilpailutilanne, yleinen taloudellinen tilanne sekä osaava henkilökunta) vievät liiketoimintajohtajalta paljon resurssia. Voisiko sisällöissä huomioida tämän tarjoamalla ratkaisua resursointiin? Mitä näkökulmia ja ratkaisuja taloudelliseen tilanteeseen on tarjolla? Mitä ratkaisuja voidaan tarjota työnantajamielikuvan kehittämiseen ja parhaan henkilökunnan saamiseen?

Tiedonhaussa korostuu internetin haut sekä asiantuntijat ja kollegat. Millä tavalla nämä konsultointipalveluja tuottavat asiantuntijat huomioidaan, sillä heidän suosituksillaan on iso merkitys yrityspäättäjille. Hakukoneoptimointi omille sisällöille tulee ainakin olla kunnossa, mutta myös maksettu hakukonenäkyvyys tulisi huomioida.

Hankintalaki ja sen asettamat rajat ohjaavat julkisia hankintoja. Voisiko asioiden toteuttamista helpottaa jotenkin opastamalla kilpailuttamaan uusilla tavoilla, jotka ovat hankintalain mukaisesti mahdollisia? Voisiko valmiista kriteerilistoista olla apua kilpailutuksissa?

Asiantuntemuksen ja sopivien tarjoajien puutteeseen voi olla vaikea vastata, mutta tietynlaiset tarjoajien tietopankit voisivat auttaa ongelmassa. Jos sisältö on lähellä yrityksen omaa tarjoomaa, yleinen tietopankki voisi jopa toimia. Tämänäyttöinen ostajapersoonana ostaa mielellään asiantuntemusta ja palvelua oman yrityksen ulkopuolelta. Mitä mahdollisuuksia tämä tarjoaa yrityksille? Tämä ostajapersoonana voidaan todeta olevan melko perinteinen päättäjä, joka on kiinnostunut kulttuurista, matkustamisesta, ympäröivästä maailmasta ja luonnosta – tätä tukee myös useat tutkimukset. Voisiko sisällöissä tarjota joskus jotain kevyempääkin aihetta, joka tuo ostajapersoonan yrityksen sisältöjen pariin ja mahdollisesti lujittaa joko asiakassuhdetta tai luo kiinnostusta yrityksen sisältöjen suuntaan? Vaikka yritysmuuton ostaja on perinteisesti ollut ehkä jopa vaikea saada kiinni ja havaita tarve ennen ostopäätöksen tekoa, tuo inbound-markkinointi tähän aivan uuden ulottuvuuden ja mahdollisuuden. Indikaatio tulevasta muutosta on myös oiva triggeri muiden sisältöjen tarjoamiseen.

#### 4.2.7 Teemoittelu ja kvantifiointi

Teemoittelun avulla voidaan nähdä päättäjien vastuiden vaihtelevan paljon rooleittain, mutta päättäjien työn tavoitteissa, haasteissa, tiedonhakukanavissa, ostamisen esteissä sekä muissa ostamiseen liittyvissä huomioissa toistuvat samat asiat. Strategia mainittiin tavoitteissa neljä kertaa, joten siihen liittyvät asiat tulee huomioida ostajapersoonien tarpeissa ja sisällöissä, samoin kuin yrityksen mielikuvaan (3 kpl) sekä työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen (3 kpl) liittyvät asiat. Suurimpana haasteena toistui resursointi (4 kpl) sekä muutosten läpivienti ja jalkautus (3 kpl). Jos myös projektinhallinta ja aikataulutus laitetaan resursoinnin alle, lisää se entisestään tämän näkökulman huomioonottamista ostajapersoonien tarpeissa ja sisällöissä.

Tiedonhakukanavia on käsitelty työssä jo aiemminkin, mutta nostan tässä vielä esille tärkeimmät kanavat, jotka teemoittelun avulla on yhdistetty vastauksista. Suosituin hakukanava on internet ja sosiaalinen media (6 kpl) henkilökohtaisten keskustelujen ja suosittelujen (4 kpl) noustessa esiin toisena. Myös sidosryhmillä on tärkeä rooli tiedonjakamisessa.

Ostamisen esteissä vastaukset jakaantuivat enemmän. Tietynlainen tiedon- ja asiantuntemuksen puute ja osaamattomuus korostuivat vastauksissa. Tämä on mielenkiintoinen huomio, joka huomioidaan ostajapersoonakorteissa.

Ostamiseen liittyen huomioitavaa on lisäksi tunteiden, mielikuvien ja aiemman kokemuksen merkitys, joka korostui vastauksissa. Asiakaskokemuksen johtaminen on tässäkin suhteessa erityisen tärkeä, sillä sen avulla voidaan edesauttaa positiivisten päätösten syntymistä. Suosittelun tärkeys ja arvon kuvaaminen on potentiaaliselle ostajalle myös erityisen tärkeää.

<b>Tavoitteet:</b>	<b>maininnat kpl</b>
strategia	4
meiliokuva	3
työhyvinvointi, työtyytyväisyys	3

<b>Suurimmat haasteet:</b>	<b>maininnat kpl</b>
muutosten läpivienti/jalkautus	3
resursointi	4
aikataulu/projektinhallinta	1

<b>Tiedonhakukanavat:</b>	<b>maininnat kpl</b>
one2one/suosittelu/kollegat	4
internet/some	6
media/digiartikkelit	2
sidosryhmät	3
Sähköposti	1
seminaari ja messut	2

<b>Ostamisen esteet:</b>	<b>maininnat kpl</b>
arvomyyniin osamaattomuus/asiantuntemuksen puute	2
ostopäätöksen kriteerit puuttuu	1
raha	1
kieli	1
tiedonpuute/ei tarjoajia	2
ei voi testata	1
hinnan saanti	1

<b>Muita huomioita:</b>	<b>maininnat kpl</b>
suosittelun tärkeys	3
arvomyynti/myyntiosaaminen	2
tunne/mielikuva/aiempi kokemus	5

Kuvio 12. Teemoittelu ja kvantifiointi haastatteluista.

Alma Talkin (2016) seminaarissa kesäkuussa kuvailtiin suomalaisen päättäjän sielunmaisemaa. Sen mukaan suomalaiset päättäjät suosivat tuotteita ja palveluja,

jotka ovat edelläkävijöitä ja tarjoavat enemmän kuin massatuotteet. He haluavat pääsääntöisesti maksaa enemmän kaikesta, mikä säästää aikaa. Halpuutus sukeltaa päättäjien keskuudessa kovaa, eli hinta ei ole se asia, jolla ostaja houkutellessaan, vaan muu aito lisäarvo, jonka tuote tai palvelu tarjoaa. Suomalaiset päättäjät ostavat itselleen vain parasta. (Alma Talk 2016.) Sekä näiden että haastatteluista saatujen tietojen perusteella hyvän asiakaskokemuksen saamiseksi asioiden tulisi tuntua helpolta, ne tulisi hoitaa tehokkaasti ja lopulta, sen tulisi myös tuntua joltain. Nämä asiat on helppoa huomioida päättäjille kohdennetuissa sisällöissä, jos ne vain tiedostaa.

Jos potentiaalinen ostaja halutaan saada kasvattamaan luottamusta ja uskoa yritystä kohtaan sisältöjen kulutuksen kautta, tulee niiden olla helposti saatavissa ja kulutettavissa. Tämä voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että ei kysytä ensimmäisessä CTA:ssa kaikkea tietoa, vaan vain tarpeellinen, sillä tietämystä prospektista voidaan kasvattaa hänen matkalla inbound-markkinointiputkessa. Jos jonkin asian tekeminen tuntuu työläältä ja vaivalloiselta, se jää tekemättä. Jos esimerkiksi prospekti tai asiakas on ladannut yritykseltä jo yhden oppaan tai lukenut whitepaperin ja samalla hyväksynyt evästeiden käytön, miksi pyytää samoja tietoja uudelleen, jos tämä tunnistetaan? Yhteystietoja vastaan saatavista sisällöistä tulisi myös kertoa ennakoon mahdollisimman paljon, houkuttelevasti ja totuudenmukaisesti, jotta prospekti tai asiakas tekee tarvittavan toiminnan. Tässä kannattaa myös muistaa Foggin käyttäytymismalli, jossa motivaatiolla, kyvykkyydellä ja triggerillä oli omat tärkeät roolinsa. Jokaisen ostajapersoonan polku tulisi suunnitella nämä huomioiden.

Yksi merkittävä asia, joka haastatteluissa nousi esille kahden johtajan suusta, oli sopivien tarjoajien löytyminen tai löytymättömyys tietyille uusille asioille. Heillä on tarpeita, joihin ei tunnu löytyvän kuin muutama tarjoaja Suomesta. Voiko tilanne olla se, että tarjoajia ei oikeasti ole olemassa enempää, vai se että he eivät vain tule löydettyksi? Tämä olisi mielenkiintoinen asia tutkittavaksi jossain toisessa työssä.

#### 4.3 Ostajapersoonien julkaisu ja käyttöönotto

Tämän opinnäytetyön julkiseen versioon ei liitetä mukaan kehittämistyön varsinaisia tuotoksia niiden sisältäessä arvokasta, yrityssalaisuudeksi luokiteltavaa tietoa. Valmiit ostajapersoonakortit jäävät vain yrityksen sisäiseen käyttöön ja niiden sisältämät varsinaiset sisältöehdotukset myös.



Kovin yleistettäviä ostajapersoonia ei näin suppean tutkimuksen valossa ole mahdollista tehdä, mutta kokemukseni ja haastatteluista saamieni tietojen valossa uskon yrityksemme pääsevän hyvin eteenpäin inbound-markkinoinnissa näiden ostajapersoonien avulla, jotka kehittämistyössä on nyt luotu. Ne vastaavat niihin oleellisiin asioihin, joita ostajapersoonista tarvitaan, jotta yritys voi luoda oikeanlaista sisältöä ja jotta sisältö on saatavilla ja löydettävissä oikeissa kanavissa. Ostajapersoonahaastatteluihin valikoitui myös hyvin kyseistä kohderyhmää edustavia henkilöitä, jotka uskoivat jakavansa samantyyppiset haasteet, tavoitteet ja ongelmat kuin kollegansa. Kaikki haastatellut päättäjät ovat aktiivisia henkilöitä omalla toimialallaan ja roolissaan, joten heillä on myös hyvin tietoa kollegoidensa tilanteista.

Työni tuloksia hyödynnetään markkinoinnin ja viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa. Työstä saatujen tietojen avulla tehdään ostajapersoonille sopivia sisältöjä ja suunnitellaan inbound-markkinointipolkua. Ostajapersoonien avulla sisällöntuotanto ja sen delegointi helpottuu, kun voimme jatkossa pyytää esimerkiksi jotain yrityksemme asiantuntijaa kirjoittamaan suoraan X ostajapersoonalle suunnatun blogikirjoituksen. Ostajapersoonat auttavat myös päivittäisessä työssä sisältösuunnitelman ja julkaisukalenterin teossa, kun tarkkaan tiedämme, kenelle mikään sisältö on suunnattu. Tällä hetkellä suunnitelmat tehdään vielä teeman, kanavan ja kohderyhmän mukaan, mutta nyt suunnittelu tarkentuu entisestään. Voimme arvioida markkinoinnin ja viestinnän toimenpiteitä ostajapersoonia vasten ja kehittää näin tekemistämme. Uudet ostajapersoonat auttavat myös laatimaan liidien hoivausketjuja hyödyntämällä myös tiedossa olevaa ostoprosessia. Voimme lisäksi paremmin kohdentaa markkinointimme uusien ostajapersoonien perusteella.

Osa kehittämistyön avulla saadusta informaatiosta on jo otettu käyttöön ja loput (ostajapersoonakortit) tullaan ottamaan käyttöön välittömästi työn valmistuttua. Haastatteluista saatuja arvokkaita ja hyödyllisiä tietoja on jo hyödynnetty markkinoinnin ja viestinnän suunnittelussa, mutta jatkossa tulemme tekemään ostajapersoonakohtaisia sisältöjä, kuten esimerkiksi tarjoamaan päättäjille suunnattuja räätälöityjä sisältöjä ja oppaita.

## **5 Yhteenveto ja pohdinta**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli syventyä inbound-markkinointiin ja ostajapersoonien tekoon markkinoinnin ja myynnin tueksi. Tavoitteena oli selvittää ja tutkia tärkeimpien

kohderyhmien päättävät henkilöt ja luoda teorian ja haastattelujen pohjalta näiden ostajien arkkityypit, ostajapersoonat. Henkilökohtaisella tasolla tarkoituksena oli syventää omaa asiantuntemustani.

Työni kautta organisaationi saa erityistä hyötyä ostajapersoonien paremmalla ymmärryksellä, kun tiedetään paremmin kuin aiemmin, mihin haasteisiin voimme tarjota heille apua. Tiedämme myös aiempaa paremmin, millaisia sisältöjä kullekin päättäjärhmälle kannattaa tarjota ja missä.

Tärkeimmät huomiot ostajapersoonista liittyivät siihen, kuinka samantyyppisiä ongelmia johtajilla on yrityksissään. Myös oivallukset siitä, millaiset sisällöt toimivat parhaiten näille ostajapersoonille, olivat tärkeitä jatkoon kannalta. Merkityksellisimmät huomiot koko prosessissa liittyivät asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöisyyteen, johon kaikki uudet markkinointitekniikat, jos niistä sellaisina voidaan puhua, tähtäävät. Ei oikeastaan ole väliä, mitä taktiikoita yritykset käyttävät, kun valinnat ovat asiakaslähtöisiä. On hyvä kysyä itseltään, millaista markkinointia prospektit ja asiakkaat meiltä tarvitsevat? Ja kun sisällöt kirjoitetaan siitä näkökulmasta ja lähtökohdasta, miten sisältö auttaa asiakasta hänen tavoitteissaan ja haasteissaan, ollaan jo asiakaslähtöisyydessä pitkällä ainakin sisältöjen osalta. Kun tämä asiakaslähtöisesti johdettu sisältö sitten jaetaan niissä kanavissa ja siinä muodossa, jossa prospekti ja asiakas sen hyödyllisimmäksi kokee ja missä hän siihen luonnollisesti törmää, uskon markkinoinnin aidosti hyödyttävän asiakasta. Markkinoinnin tulee olla niin hyvää, että asiakkaat haluavat sitä yrityksiltä. Sen täytyy olla niin arvokasta, että tiedon tai ymmärryksen saatuaan prospekti tai asiakas voisi jopa maksaa siitä. Ostajapersoonista saatujen tietojen valossa yrityksemme sisältöstrategiaa voidaan tarkastella uudelleen ja päivittää tarvittaessa.

Haastattelujen perusteella myös huomasin, että ostajapersoonat voidaan kyllä luoda työrooliin liittyen tarpeiden näkökulmasta, mutta ei siihen, mitä henkilö on potentiaalisesti ostamassa yritykseltä, kuten tässä tapauksessa muuttoa. Yritysmuuton ostaja ei ole ostajapersoonana, vaan hän voi olla kuka tahansa päättävä tai työntekijä, jolle vastuu muutoksesta on annettu, ja tällaiset tarpeet tulee huomioida sisällöissä ja ostopoluissa. Jos prospektilla tai asiakkaalla havaitaan tarve muutolle (lataa esimerkiksi muutto-oppaan), voidaan triggerien avulla palvella häntä paremmin ja mahdollisesti päästä yhdeksi tarjoajaksi vaihtoehtojen arviointiin.

Jatkossa organisaatiomme voisi varmistaa laajemman otannan avulla nyt luotujen ostajapersoonien toimivuuden. Toimivuudesta saadaan myös tietoa, kun inbound-markkinointi pääsee kunnolla vauhtiin markkinoinnin automaation avulla. Viitteitä uuden mallin mukaisesti tuotettujen sisältöjen toimivuudesta saadaan niiden lukija-, lataus- ja jakomääriä seuraamalla. Automaatiojärjestelmästä saatua dataa voidaan hyödyntää ostajapersoonia ja niiden toimivuutta analysoitaessa. Jos malli tuo heti positiivisia signaaleita, uusille haastatteluille ei välttämättä ole heti tarvetta. Nyt luotuja ostajapersoonia voidaan myös analysoida ulkopuolisen kumppanin kanssa, joka tulee konsultoimaan organisaatiotamme markkinoinnin automaatioon siirtymisessä ja markkinoinnin automaatiojärjestelmän käyttöönotossa. Uuden ostajapersoonatutkimuksen tekeminen voi siis tulla kyseeseen jonkin ajan kuluessa, mutta sen tarve nähdään hieman myöhemmin. Inbound-markkinoinnin toimivuuden edellytyksenä on myynnin ja markkinoinnin saumaton yhteistyö, ja sen varmistamiseksi tarvitaan mahdollisesti inbound-strategian luominen. Inbound-markkinointimalli vaatii myös sen, että kaikki kanavamme tukevat inbound-strategiaa, ja erityisesti verkkosivuston ja siellä olevien sisältöjen toimivuus tulee varmistaa.

Markkinointi on aina ollut ala, jossa on luotu paljon uusia termejä kuvaamaan uusia asioita. Osaksi se johtuu varmasti siitä, että markkinoinnin on aina pitänyt uudistua jatkuvasti. Termien tarkoitus on toki helpottaa ammattilaisten keskinäistä kommunikaatiota, mutta usein termien käyttö johtaa myös siihen niin kutsuttuun markkinointijargoniin, jota on alaa seuraamattomien vaikea ymmärtää. Myös alan ammattilaiset käyttävät termejä eri merkityksissä ja tarkoituksissa. Osaksi tässä muutoksessa on kyseessä se, että määritelmätkin elävät ja kehittyvät. Jokin termi on voinut joskus syntyä kuvaamaan tiettyä asiaa, mutta kehittyessään muuttua, jolloin osa käyttää termin alkuperäistarkoitusta ja osa uutta tarkoitusta. Tästä syystä sisältöstrategiasta, sisältösuunnitelmasta, sisältömarkkinoinnista, inbound-markkinoinnista, Account Based Marketingista (eli asiakaskohtaisesta ja -lähtöisestä markkinointistrategiasta, jolle ei ole vielä sujuvaa suomennosta tai termiä) ja markkinoinnin automaatiosta puhuttaessa on lähteestä riippuen hieman eroavaisuuksia siinä, mitä niillä tarkoitetaan. Päälinjat ovat usein samat, mutta nyansseissa voi olla eroja. Parhaan käsitykseni mukaan nämä kaikki mallit tarvitsevat tuekseen toisiaan eikä ole lopulta väliä, mikä termeistä on ylä- tai alakäsite, sillä markkinoinnin onnistuminen mitataan siinä, että saadaan tulosta aikaan niin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja haluavat suositella yrityksen tuotteita ja palveluita edelleen läpi asiakkuuden elinkaaren ja palaavat yrityksen tarjoaman pariin aina uudelleen ja uudelleen.

Toinen mielenkiintoinen huomio termeistä ja niiden käytöstä liittyy ostajapersooniin (buyer persona) ja ostajaprofilointiin (buyer profiling). Suomenkielisissä oppaissa ja julkaisuissa puhutaan usein molemmilla termeillä samaa tarkoittaen. Useimmiten ostajaprofiilista puhuttaessa puhutaan myynnin näkökulmasta ja kun puhutaan inbound-markkinonnista, yleisimmin käytetty termi on ostajapersoonana. Suomessa yksi inbound-markkinoinnin edelläkävijäyrityksistä on Advance B2B, joka on myös yksi suosituimman markkinoinnin automaatiojärjestelmän HubSpotin virallinen kumppani Euroopassa. Heidän inbound-markkinointioppaissa puhutaan ostajapersoonista samalla tavalla kuin tässä opinnäytetyössä on puhuttu, ja heidän samansuuntaisen ajattelumallinsa pohjalta ostajapersoonat on tässä kehittämistyössä luotu. Myös monia muita asiantuntijayrityksiä on benchmarkattu, kuten Zeeland Family, HubSpot, ja PowerMarkkinointi. Löysin kuitenkin työn loppumetreillä mielenkiintoisen kirjoituksen ostajapersoonia tutkivan amerikkalaisen Tony Zampiton blogista: Why the differences between Buyer Profiling and Buyer Personas matters. Kirjoituksessa hän käsittelee aihetta ja eroja näiden kahden termin sisällä ja tuskalee sen tosiasian kanssa, että termejä käytetään hänen mielestään väärin. Työni lopputuloksen kannalta ei ole oleellista se, onko joku väärässä, sillä tässä on luotu sellaiset persoonat, joita tarvitaan inbound-markkinoinnissa tällä tasolla. Voi hyvinkin olla, että syvempää ymmärrystä tarvittaessa toisenlainen tutkimus on tarpeen, mutta en voinut olla tuomatta tätä huomioita esille pohdinnassani.

Työn tekeminen lisäsi asiantuntemustani ja antoi lisänäkemystä siihen, mihin markkinointi ja myynti on menossa. Koska tein työn itsenäisesti, odotan innolla, millaisen vastaanoton nyt luodut ostajapersoonat saavat. Uskon niiden helpottavan monen ihmisen työtä etenkin markkinoinnissa ja viestinnässä, myös myynnissä. Ne helpottavat myös kommunikaatiota markkinoinnin yhteistyökumppaneiden kanssa, kun voimme yksinkertaisella tavalla lisätä heidän ymmärrystä prospekteista ja asiakkaistamme. Työn tekemisen kautta löysin monia mielenkiintoisia artikkeleita, blogi-kirjoituksia ja oppaita, joiden avulla lisäsin osaamistani ja sain suuntaviivoja tulevaisuuden tekemiseen. Yksi keskeisimmistä esille tulleista teemoista tulevaisuuden kannalta oli asiakaslähtöisyyden merkitys ja asiakaskokemus ja sen johtaminen. Myös markkinoinnin roolin muuttuminen sisältöjen tekijästä ja jakajasta kokemusten arkkitehteiksi (experience architects) oli mielenkiintoinen näkökulma, johon voin hyvin samaistua. Weberin ja Hendersonin (2014, 4) kuvailema muutos on jo nyt nähtävissä ja markkinoinnin ja myynnin rooli on jo nyt muuttunut digitalisaation ja asiakaslähtöisyyden muuttaessa maailmaa. Tulevaisuudessa moni asiantuntijarooli on

hybridi ja tekijöiltä vaaditaan monialaista osaamista oman kilpailukyvyn varmistamiseksi. Kehittyvä digitaalinen talous tulee muuttamaan tavan tehdä työtä ja yritysten tavan markkinoida ja myydä. Tässä muutoksessa asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus on menestyvien yritysten selkäranka.

## Lähteet

Advance B2B 2015. Ostajapersoonat [verkkajulkaisu]. Saatavissa <<http://www.advanceb2b.fi/tietopankki/>> (luettu 19.10.2016)

Advance B2B 2016. Outboundista inboundiin [verkkajulkaisu]. Saatavissa <<http://www.advanceb2b.fi/tietopankki/>> (luettu 19.10.2016)

Alma Talk 2016. Alma Talent show ”Uusi aika vaatii uudet kujeet. Digitaalisessa ympäristössä vuorovaikutuksen voima korostuu ja brändin merkitys muuttuu”. Finlandiatalo. Alma Talent. 15.6.2016.

Aminoff, Jukka, Rubanovitsch, Mika D. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Brusi Pasi 2016. Suuryritykset parantamassa asiakaskokemustaan [verkkokirjoitus]. Saatavissa <<https://www.linkedin.com/pulse/suuryritykset-parantamassa-asiakaskokemustaan-pasi-brusi?trk=hp-feed-article-title-like>> (luettu 3.11.2016)

Brennan, Ross, Canning, Louise & McDowell, Raymond 2014. Business-to-business Marketing. London: SAGE Publications Ltd.

Buyersphere 2015 -tutkimus. A comprehensive survey into the behaviours and attitudes of the B2B buyer. Base One and B2B Marketing in association with McCallum Layton and Research Now [verkkajulkaisu]. Saatavissa <[http://www.baseone.co.uk/documents/Buyersphere\\_200115.pdf](http://www.baseone.co.uk/documents/Buyersphere_200115.pdf)> (luettu 26.10.2016)

Dahlstrom, Peter & Edelman, David 2013. ”The Coming Era of On-demand Marketing,” McKinsey Quarterly [verkkajulkaisu]. Saatavissa <<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-coming-era-of-on-demand-marketing>> (luettu 31.10.2016)

DIVA-tutkimus 2016. Towards smart sales through creating value in business-to-business markets in digitalized world [verkkajulkaisu]. Haaga-Helia. Saatavissa <http://www.divaresearch.fi/diva/> (luettu 30.10.2016)

Google 2011. The Zero moment of truth study [verkkodokumentti]. Saatavissa <<https://www.thinkwithgoogle.com/research-studies/the-zero-moment-of-truth-macro-study.html>> (luettu 24.10.2016)

Halligan, Brian 2014. Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight Customers Online [verkkajulkaisu]. Saatavissa <<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?sid=a3629292-0c70-40b5-9617-3b3594400147%40sessionmgr112&vid=0&hid=105&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=827490&db=nlebk>> Julkaistu: 2014

Halligan, Brian, Shah, Dharmesh 2010. Inbound marketing: get found using Google, social media, and blogs. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

Hanington, Jenna 2012. The Zero Moment of Truth: What Is It & Why Should You Care? [verkkoartikkeli]. Saatavissa <<http://www.pardot.com/blog/moment-truth-care>> (luettu 2.11.2016)

Hovila, Jani & Vähä-Ruka, Eveliina 2016. Ostoprosessi ja ostajapersoonat - tuloksekkaan B2B-sisältömarkkinoinnin perusta [webinaari]. Saatavissa <<http://www.powermarkkinointi.com/webinaaritalenne-ostoprosessi-ja-ostajapersoonat>> PowerMarkkinointi. 31.3.2016.

HubSpot 2016. Marketing automation [verkkajulkaisu]. Saatavissa <<http://www.hubspot.com/marketing-automation-information>> (luettu 1.11.2016)

JMW (Jack Morton Worldwide) 2013. Best experience Brands 2013, a global study. Saatavissa <<http://www.slideshare.net/jackmortonWW/best-experience-brands>> (luettu 35.10.2016)

Jyväskylän yliopisto 2016. Teemoittelu [verkkajulkaisu]. Saatavissa <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analysimenetelmat/teemoittelu>> (luettu 3.11.2016)

Koivumäki, Siiri 2015. Intuitio ylimmän johdon strategisessa päätöksenteossa. Pro gradu - tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto.

Korhonen, Janne 2016. Sisältö vie ja teknologia vikisee! [blogikirjoitus]. (Osa 2.)  
 Saatavissa <<http://www.flypartners.fi/sisalto-vie-ja-teknologia-vikisee-osa-2/>> (luettu 2.11.2016)

Marketing Profiler 2016. [verkkoartikkeli]. Saatavissa  
 <<http://mediaviikko.fi/kaikki/uutinen/lahes-kaksi-kolmesta-markkinointijohtajasta-johtoryhmassa.html>> (luettu 3.11.2016)

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pemberton, Chris 2016. Where to Place Your B2B Marketing Bets in 2016 [verkkoartikkeli]. Saatavissa <<http://www.gartner.com/smarterwithgartner/b2b-marketing-bets/>> (luettu 26.10.2016)

Pöyhönen Perttu & Taipale Jari 2016. Brändää taseesi kuntoon. BranWorxx.

Raami, Asta 2016. Viisi askelta intuitioon töissä [verkkoartikkeli]. Saatavissa  
 <<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/viisi-askelta-intuitioon-toissa/sqgteAiz>> (luettu 4.11.2016)

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>> (luettu 3.11.2016)

Seppä, Mikko 2015. Outboundista Inboundiin (ASML-Seminaari 31.3.2015) [verkkodokumentti]. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/AdvanceB2B/outboundista-inboundiin-asmlseminaari-3132015-mikko-sepp-advance-b2b> (luettu 27.10.2016)

TNS PäättäjätAtlas 2015. Helsinki: TNS Gallup, a Kantar Group Company.

TNS PäättäjätAtlas 2016. Helsinki: TNS Gallup, a Kantar Group Company.



Weber, Larry & Henderson, Lisa Leslie 2014. The Digital Marketer Ten new skill you must learn to stay relevant and customer-centric. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

Wikipedia 2013. Liidi. Saatavissa

<<https://fi.wiktionary.org/w/index.php?title=liidi&oldid=2072403> > (luettu 3.11.2016)

Wikipedia 2015a. Inbound-markkinointi Saatavissa

<<https://fi.wikipedia.org/w/index.php?title=Inbound-markkinointi&oldid=14816842>> (luettu 27.10.2016)

Yrjänen Satu 2016. Päättäjää saa syleillä – ja 4 muuta ohjetta markkinoijalle

[verkkoartikkeli]. Saatavissa <<http://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/17-06-2016-p%C3%A4tt%C3%A4j%C3%A4n%C3%A4-saa-syleill%C3%A4-ja-4-muuta-ohjetta-markkinoijalle>> (luettu 1.11.2016)

Zambito, Tony 2016. Why the differences between Buyer Profiling and Buyer Personas matters [blogikirjoitus]. Saatavissa <http://tonyzambito.com/differences-buyer-profiling-buyer-personas-matter/> (luettu 3.11.2016)

Zeeland Family 2016. Kuinka digitaalinen olet? 5 askelta inbound-markkinoinnin

käynnistämiseen –opas . [verkkodokumentti]. Saatavissa <[inbound.zeelandfamily.fi](http://inbound.zeelandfamily.fi)> (luettu 27.10.2016)

Zimmerman, Alan & Blythe, Jim 2013. Business to Business Marketing Management, A global perspective. Abingdon: Routledge.

## **Haastattelukysymykset: ostajapersoonahaastattelu**

1. Mitkä ovat tärkeimmät vastuualueesi?
2. Mitkä ovat päätavoitteesi työssäsi?
3. Mitä ovat suurimmat haasteesi/ongelmasi työssäsi?
4. Mitä kanavia käytät tiedonhakuun?
5. Mitä esteitä kohtaat ostamisessa?
6. Mistä aiheista olet kiinnostunut yleisesti tai mitkä asiat sinulle ovat tärkeitä?

Muuta: miten ostanut viimeksi jotain isoa? Ostoprosessin vaiheet, miten päätyi ostamaan, miten teki vertailua?. Jotain muuta ostamiseen liittyviä huomioita?

Muu taustatieto, ikä?

Miten itse oma ajatus versus vastaava johtaja yleensä? Edustaako "keskimääräistä" oman alan johtajaa?